

**ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI
SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PADA
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA V BUKIT SELASIH-RIAU**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mengikuti Ujian Oral Komprehensif
Sarjana Lengkap Pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim
Pekanbaru**



OLEH

**SRI YUNIAR DELVI
NIM. 10573002141**

**JURUSAN AKUNTANSI
PROGRAM S1**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM PEKANBARU**

**RIAU
2010**

ABSTRAK

ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA V BUKIT SELASIH-RIAUI

OLEH

SRI YUNIAR DELVI
10573002141

Penelitian ini dilakukan pada PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau yang bergerak dibidang perkebunan karet. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah anggaran biaya produksi telah berperan sebagai alat perencanaan dan pengawasan yang baik.

Dalam melakukan penelitian ini digunakan Metode Deskriptif, sedangkan pengumpulan data dilakukan dengan daftar pertanyaan dan wawancara langsung dengan kepala bagian akuntansi perusahaan mengenai kegiatan perusahaan dan pelaksanaan anggaran pada perusahaan tersebut. Adapun permasalahan yang ditemui penulis pada penelitian yaitu dibatasi pada masalah dalam proses penyusunan anggaran yang berhubungan dengan fungsi anggaran sebagai alat perencanaan dan tindak lanjut dari laporan anggaran dalam hubungannya dengan fungsi anggaran sebagai alat pengawasan serta masalah reward system pada perusahaan.

Setelah melakukan penelitian maka dapat ditarik kesimpulan bahwa PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau telah menggunakan anggaran biaya produksi sebagai alat perencanaan dan pengawasan dalam menjalankan kegiatan usahanya. Namun penerapan anggaran biaya produksi tersebut belum dapat memenuhi sasaran yang diinginkan perusahaan karena masih terdapat beberapa penyimpangan dan PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau juga belum menerapkan reward system secara menyeluruh.

Kata Kunci : Anggaran Biaya produksi, Alat Perencanaan, Pengawasan dan Reward System.

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
D. Metode Penelitian	7
E. Sistematika Penulisan	8
BAB II. TELAAH PUSTAKA	
A. Pengertian Anggaran.....	10
B. Fungsi dan Keterbatasan Anggaran	15
C. Jenis-jenis Anggaran.....	19
D. Hubungan Anggaran dengan Akuntansi	24
E. Pengertian dan Elemen Biaya Produksi.....	25
F. Proses Penyusunan Anggaran.....	29
G. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan	33
H. Sistem Pelaporan Anggaran.....	42
I. Revisi Anggaran.....	44
J. Sistem Penghargaan	45
K. Anggaran Menurut Pandangan Islam.....	46

BAB III. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat Perusahaan	50
B. Visi dan Misi Perusahaan.....	51
C. Arti dan Makna Logo Perusahaan.....	51
D. Struktur Organisasi	52
E. Aktivitas Perusahaan.....	64

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Proses Penyusunan Anggaran Perusahaan.....	71
B. Revisi Anggaran.....	76
C. Unsur-unsur Anggaran dan Biaya Produksi	77
D. Analisis Penyimpangan Biaya Produksi	84
E. Analisa Anggaran Terhadap Penilaian Prestasi	93
F. Peranan Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan.....	94

BAB V. PENUTUP

A. Kesimpulan	97
B. Saran	98

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam menjalankan aktivitas perusahaan, manajemen selalu memerlukan pertimbangan optimal untuk pengambilan keputusan. Setiap keputusan yang diambil akan berimplikasi terhadap masa yang akan datang dan memiliki tingkat resiko yang sulit diprediksi. Agar keputusan yang diambil lebih efektif, manajemen memerlukan berbagai informasi untuk membuat keputusan yang rasional dan ekonomis sesuai dengan tujuan perusahaan.

Salah satu alat yang digunakan oleh manajemen didalam perusahaan untuk memenuhi informasi dan membantu manajemen dalam pengambilan keputusan adalah anggaran. Anggaran merupakan suatu rencana operasi yang dirumuskan dalam bentuk angka, termasuk taksiran atas pendapatan dan biaya untuk periode tertentu yang biasanya satu tahun. Anggaran juga merupakan tahap awal dari perencanaan dan pada akhirnya sekaligus digunakan sebagai alat pengawasan.

Agar tujuan perusahaan tercapai, maka manajemen harus senantiasa berusaha supaya produk yang dihasilkan dapat bersaing dengan produk sejenis dari perusahaan lain. Salah satu hal yang ikut menentukan didalam persaingan produk adalah harga jual produk tersebut. Harga jual sangat ditentukan oleh biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan, yang meliputi biaya produksi, biaya pemasaran, biaya umum dan administrasi. Diantara ketiga kelompok biaya tersebut, biaya produksilah yang

merupakan komponen biaya yang proporsinya paling besar dalam laporan rugi perusahaan. Jadi, anggaran biaya produksi adalah alat penting bagi manajemen perusahaan baik dalam perencanaan maupun pengawasan biaya produksi untuk menekan biaya produksi seefisien mungkin yang pada akhirnya akan meningkatkan laba.

Oleh karena itu perusahaan memerlukan sebuah perencanaan yang menjadi dasar bagi kegiatan perusahaan dalam merumuskan kegiatan dan hasil yang akan diperoleh dimasa mendatang. Perencanaan dilakukan oleh pihak manajemen untuk merumuskan tindakan yang diharapkan dengan cara-cara yang lebih efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang maksimal.

Anggaran memiliki fungsi sebagai alat perencanaan, karena anggaran adalah suatu perencanaan yang diformulasikan dalam bentuk angka-angka, yang dalam penyusunannya diperlukan perencanaan dengan mengadakan penelitian dan analisa secara mendalam, agar anggaran yang disusun benar-benar bisa digunakan sebagai pedoman untuk mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam pelaksanaannya anggaran akan berperan sebagai alat perencanaan dan pengawasan. Anggaran disusun berdasarkan data yang dikuantifikasikan dalam unit moneter dari pengalaman masa lalu dan estimasi dari berbagai kemungkinan yang diharapkan terjadi pada masa yang akan datang.

Selain sebagai alat perencanaan, anggaran juga berfungsi sebagai alat pengawasan. Anggaran berfungsi sebagai alat pengawasan karena anggaran merupakan tolak ukur dalam memulai kegiatan dan prestasi kerja setiap bagian yang

terlibat dalam kegiatan usaha perusahaan. Agar anggaran tersebut berfungsi sebagai alat pengawasan, maka harus disusun suatu anggaran periodik. Pengawasan memastikan bahwa sudah diambil langkah-langkah untuk pencapaian tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Anggaran sebagai alat pengawasan merupakan dasar untuk menilai efisiensi dan prestasi kerja di setiap bagian yang ada dalam perusahaan. Perbandingan antara anggaran dan realisasi akan menunjukkan apakah rencana yang disusun telah dapat dicapai atau tidak.

Anggaran biaya produksi menyatakan taksiran biaya kuantitas barang yang akan diproduksi selama periode anggaran. Dalam pelaksanaan anggaran biaya produksi tersebut dapat mencapai sasaran yang diinginkan, pihak perusahaan harus mengadakan pengawasan. Pengawasan dapat dilakukan dengan membandingkan antara anggaran biaya produksi yang direncanakan dengan realisasinya. Jika terdapat perbedaan antara anggaran yang telah disusun dengan realisasi, maka telah terjadi penyimpangan. Untuk itu perusahaan harus mengadakan penilaian terhadap penyimpangan tersebut dan mengadakan tindakan yang korektif bila diperlukan. Dengan demikian, perusahaan dapat terhindar dari pemborosan-pemborosan atau penyelewengan yang ada pada akhirnya merugikan perusahaan.

Dalam mengangkat pembahasan mengenai analisis anggaran biaya produksi sebagai alat perencanaan dan pengawasan ini penulis memilih PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau sebagai objek penelitian. PT. Perkebunan Nusantara V adalah suatu perusahaan yang bergerak dibidang perkebunan karet dan pengolahan karet (latex) menjadi karet lembar kering.

Dalam menyusun anggaran, PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau tidak adanya pengawasan khusus karena dalam menyusun anggaran tidak melibatkan seluruh unit organisasi dan seluruh manager yang ada diperusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran, hanya disusun oleh direktur utama, direktur keuangan, bagian pembiayaan dan bagian akuntansi tanpa melibatkan manager-manager yang lain. Jadi yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran adalah direktur utama, direktur keuangan, bagian pembiayaan dan bagian akuntansi saja akibatnya kurangnya rasa bertanggung jawab dan karyawan kurang termotivasi untuk bekerja dengan maksimal dan menyebabkan anggaran yang dibuat kurang lengkap sehingga sering terjadinya penyimpangan seperti tabel berikut ini :

Tabel I. 1
Penyimpangan Biaya produksi
PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau
Selama Tahun 2008

Uraian	Realisasi (Rp)	Anggaran (Rp)	Selisih (Rp)
Biaya Umum	Rp. 3.808.221.882	Rp. 4.614.045.000	Rp. 805.823.118
Biaya Pengolahan	(Rp. 303.210.616)	(Rp. 422.041.000)	Rp. 118.830.384
Biaya Penyusutan	Rp. 1.301.863.776	Rp. 1.624.880.000	Rp. 323.016.224
Biaya Upah Langsung	Rp. 303.210.616	Rp. 422.041.000	Rp. 118.830.384
Jumlah	Rp. 5.110.085.658	Rp. 6.238.925.000	Rp. 1.128.839.342

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau

Didalam perusahaan ini, biaya umum dimasukkan dalam biaya produksi. Sebagaimana kita ketahui biaya umum termasuk dalam biaya administrasi dan umum. Biaya penyusutan disini merupakan biaya penyusutan dari non tanaman. Biaya upah langsung yang ada pada bagian produksi ini merupakan dari gaji, tunjangan dan biaya sosial. Laporan yang dibuat oleh PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau

hanya mengungkapkan selisih antara anggaran dan realisasi yang dilaksanakan tetapi tidak mengungkapkan apa faktor-faktor penyebab terjadinya penyimpangan dan tindak koreksi untuk mengatasi terjadinya penyimpangan yang menguntungkan maupun tidak menguntungkan.

Pada laporan anggaran, PT. Perkebunan Nusantara V diadakan secara berkala (teratur). Anggaran biaya produksi dibuat untuk satu tahun dipecah menjadi anggaran bulanan dengan jumlah produksi yang sama yang hampir untuk setiap bulannya untuk mengetahui besarnya penyimpangan yang terjadi dan guna mencari tindakan perbaikan yang akan diambil untuk mengatasi penyimpangan yang serupa dimasa yang akan datang.

Anggaran yang dibuat oleh PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau adalah bersifat tetap (*fixed*) yaitu anggaran yang disusun berdasarkan satu tingkat kegiatan (*one level activity*) yang direncanakan akan dicapai dalam jangka waktu tertentu. Dalam hal ini anggaran yang dibuat merupakan anggaran untuk satu tahun yang disusun berdasarkan pengalaman-pengalaman biaya yang dikorbankan tahun sebelumnya.

Anggaran yang dibuat oleh perusahaan bersifat statis (tetap). Adapun dampak yang terjadi jika perusahaan ini menggunakan anggaran yang bersifat statis adalah timbulnya ketidakmampuan anggaran dalam merespon perubahan-perubahan perekonomian yang cukup besar seperti krisis ekonomi akibat terjadinya inflasi, deflasi dan perubahan-perubahan dalam kebijakan pemerintah yang secara tidak langsung berpengaruh kepada biaya produksi.

Permasalahan lain yang ditemui adalah masalah sistem penghargaan (*reward system*). PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau belum menerapkan *Reward System (sistem penghargaan)* secara menyeluruh. Maksudnya penilaian prestasi itu hanya terhadap manajer saja sedangkan untuk anggota tim dari manajer tersebut, tidak ada penilaian terhadap prestasinya. Padahal sudah diketahui bahwa manajer tersebut tidak bekerja sendiri dan dibantu oleh staf-stafnya. Jadi jelas terjadi ketidakadilan. Dari sinilah dapat diketahui bahwa PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau belum memanfaatkan fungsi anggaran untuk penilaian prestasi karyawan secara maksimal.

Dari uraian tersebut di atas terlihat bahwa anggaran memegang peranan penting sebagai alat perencanaan dan pengawasan. Untuk lebih mengetahui secara mendalam maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dan menuangkan dalam bentuk skripsi dengan judul :

“Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan pada PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau.”

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan ini adalah :

“Apakah anggaran biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau telah berperan sebagai alat perencanaan dan pengawasan yang baik?”.

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui apakah anggaran biaya produksi telah berperan sepenuhnya sebagai alat perencanaan dan pengawasan yang baik pada PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau.

2. Sedangkan manfaat penelitian ini adalah :

- a. Sebagai bahan masukan bagi perusahaan dalam penerapan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan, serta membuat kebijaksanaan yang akan diterapkan dimasa yang akan datang.
- b. Sebagai bahan sumber referensi bagi penelitian selanjutnya khususnya yang membahas masalah anggaran perusahaan.
- c. Untuk menambah wawasan penulis mengenai masalah-masalah yang berhubungan dengan anggaran dalam suatu perusahaan.

D. Metode Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Dalam menyusun laporan ini penulis melakukan penelitian di PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau di Desa Kota Lama Kecamatan Rengat Kabupaten Indragiri Hulu, berjarak \pm 10 km dari Air Molek menuju Rengat.

2. Jenis dan Sumber Data

- a. Data primer, yaitu keterangan atau data yang penulis himpun berupa laporan yang nantinya akan diolah kembali. Data ini diperoleh dari bagian Administrasi.

- b. Data sekunder, yaitu keterangan atau data lain yang penulis peroleh dari perusahaan seperti sejarah singkat perusahaan dan struktur organisasi dan data anggaran.

3. Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan penulis dalam mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Wawancara, yaitu mengadakan tanya jawab untuk memperoleh data-data primer yaitu data yang siap diolah perusahaan dan data yang diperlukan dalam penyusunan anggaran.
- b. Analisis Data

Dalam menganalisa data yang telah dikumpulkan penulis menggunakan metode deskriptif yaitu membandingkan antara teori dengan praktek yang ada pada perusahaan, kemudian diambil suatu kesimpulan dan saran kemudian disajikan dalam bentuk laporan penelitian.

E. Sistematika Penulisan

Dalam penulisan skripsi ini, penulis membagi kedalam 5 (lima) bab yang sistematikanya adalah sebagai berikut :

- Bab I : Bab ini menguraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan & manfaat penelitian, metode penelitian yang digunakan dan sistematika penulisan.
- Bab II : Bab ini menguraikan secara teoritis yang berhubungan dengan pengertian anggaran, fungsi dan keterbatasan anggaran, jenis

anggaran, hubungan anggaran dengan akuntansi, pengertian dan elemen biaya produksi, anggaran produksi sebagai alat perencanaan dan pengawasan, proses penyusunan anggaran, sistem pelaporan anggaran, revisi anggaran, sistem penghargaan dan anggaran dalam perspektif islam.

- Bab III : Bab ini menjelaskan tentang sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan aktivitas perusahaan.
- Bab IV : Bab ini merupakan hasil penelitian dan pembahasan menyangkut proses penyusunan anggaran produksi perusahaan, revisi anggaran, analisis anggaran produksi sebagai alat perencanaan dan pengawasan, dan sistem penghargaan (*reward control*).
- Bab V : Bab ini menguraikan tentang kesimpulan yang dapat ditarik dan saran-saran yang dapat diberikan dari uraian yang diberikan pada bab-bab sebelumnya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

A. Pengertian Anggaran

Kata anggaran merupakan terjemahan dari kata *budget* yang secara historis berasal dari kata “*bouge*” atau “*bougette*”. Kata *bougette* berasal dari bahasa Prancis yang mempunyai arti sebagai tempat surat yang terbuat dari kulit yang biasanya digunakan Menteri Keuangan Inggris untuk menyimpan surat-surat penting.

Anggaran merupakan implementasi dari rencana yang telah ditetapkan perusahaan. Anggaran juga merupakan proses pengendalian manajemen yang melibatkan komunikasi dan interaksi formal di kalangan para manajer dan karyawan dan merupakan pengendalian manajemen atas operasional perusahaan pada tahun berjalan. Program atau *strategic plan* yang telah disetujui pada tahap sebelumnya, merupakan titik awal dalam mempersiapkan anggaran. Anggaran menunjukkan gambaran dari program dengan menggunakan informasi terkini.

Secara umum pengertian anggaran atau yang lebih dikenal sebagai budget adalah suatu rencana tertulis dalam bentuk angka-angka (*kuantitatif*) mengenai kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dalam jangka waktu tertentu, biasanya dalam jangka waktu satu tahun.

Pengertian anggaran yang dikemukakan oleh beberapa ahli berbeda-beda, namun demikian pada prinsipnya mempunyai maksud dan tujuan yang sama yaitu suatu rencana tertulis mengenai kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan perusahaan.

Pengertian anggaran yang diungkapkan oleh Menurut Munandar (2001: 1) anggaran adalah :

Rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

Menurut definisi anggaran di atas, dapat disimpulkan secara umum pengertian anggaran adalah suatu rencana yang terperinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk digunakan dalam jangka waktu yang telah ditetapkan. Secara umum tujuan anggaran sebagai alat bantu bagi pimpinan atau manajemen untuk membawa organisasi yang dipimpinnya ke arah yang telah ditetapkan.

Sedangkan Matz dan Usry (1999: 11) mengemukakan pengertian anggaran sebagai berikut :

Anggaran merupakan suatu pernyataan tertulis mengenai rencana manajemen untuk masa yang akan datang yang dapat dikuantifikasi.

Dari definisi ini, anggaran itu merupakan suatu bentuk rencana yang sengaja dibuat dengan sungguh-sungguh dalam bentuk angka-angka tertulis untuk masa mendatang. Anggaran harus disusun berdasarkan urutan kegiatan, dapat dilaksanakan dan diterapkan secara logis. Pengertian ini mengungkapkan bahwa anggaran adalah suatu ekspresi kuantitatif dari suatu rencana.

Sedangkan Adisaputro dan Asri (1999: 6) mengemukakan definisi anggaran adalah sebagai berikut :

Anggaran adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis dari pada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan.

Lebih lanjut Adisaputro dan Asri (1999: 9) menyimpulkan bahwa inti yang terkandung di dalam pengertian anggaran di atas adalah :

- a. Anggaran harus bersifat formal, artinya anggaran disusun dengan sengaja dan sungguh-sungguh dalam bentuk tulisan.
- b. Anggaran bersifat sistematis, yaitu bahwa anggaran tersebut disusun dengan urutan dan berdasarkan suatu logika.
- c. Bahwa setiap manajer dihadapkan pada suatu tanggung jawab untuk mengambil suatu kesimpulan sehingga anggaran tersebut merupakan suatu hasil dari beberapa asumsi tertentu.
- d. Bahwa keputusan yang di ambil para manajer merupakan pelaksanaan fungsi manajer dari segi perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Menurut Mulyadi (2001: 488) pengertian anggaran adalah sebagai berikut :

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Anthony dan Vijay Govindarajan (2005: 73-74) menyebutkan bahwa anggaran memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut:

1. Anggaran memperkirakan keuntungan yang potensial dari unit perusahaan.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non-moneter (contoh : unit yang terjual atau diproduksi).
3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun.
4. Merupakan perjanjian manajemen, bahwa manajer setuju untuk bertanggungjawab untuk pencapaian tujuan suatu anggaran.
5. Usulan anggaran diperiksa dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pembuat anggaran.
6. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

7. Secara berkala kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan perbedaannya dianalisis dan dijelaskan.

Business Budget atau anggaran perusahaan sering disebut sebagai berikut :

- *Profit Planning dan Control*
- *Comprehensive Budgeting*
- *Managerial Budgeting*
- *Business budgeting dan Control*

Lebih lanjut Mulyadi (2001: 489) mengemukakan bahwa anggaran akan berhasil dilaksanakan apabila di dalamnya terdapat dasar-dasar anggaran sebagai berikut :

1. Adanya dorongan yang kuat dari manajemen puncak terhadap program penganggaran dan harus ada kerjasama di antara para pemimpin atau manajer.
2. Harus ada kejelasan wewenang dan tanggung jawab pada setiap tingkat manajemen.
3. Penetapan periode anggaran sesuai dengan siklus akuntansi, biasanya dilakukan dengan memperhatikan faktor kemungkinan untuk mendapatkan data yang akurat dan dapat dipercaya, serta faktor posisi persaingan dan kondisi perekonomian pada umumnya.

Berdasarkan pada pengertian di atas maka jelaslah bahwa anggaran perusahaan merupakan bagian dari proses perencanaan dan pengendalian finansial yang lebih luas dan berkaitan dengan gambaran rencana penghasilan secara mendetail dan bagaimana dana tersebut dibelanjakan untuk membiayai operasional perusahaan. Kemudian setiap akhir periode dilakukan analisa atau perbandingan antara anggaran dengan realisasi yang terjadi selama periode tersebut.

Menurut Nafarin (2004; 12) anggaran adalah :

Suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

Anggaran berbeda dengan ramalan (forecast) karena anggaran didasarkan pada analisa secara mendalam dengan anggapan bahwa penyusunan anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasikan rencana yang telah disusun tersebut, sedangkan ramalan semata-mata untuk memperkirakan apa yang terjadi dikemudian hari.

Selanjutnya Mc. Watters, dkk (2001: 240) menyatakan bahwa:

Budget are a key compenent of oganizations Planning and Controll System, providing the mechanism to translate organizational goals into financial items.

Maksudnya adalah bahwa anggaran merupakan komponen kunci dari sistem perencanaan dan pengawasan organisasi yang menyediakan mekanisme untuk menterjemahkan tujuan-tujuan organisasi ke dalam bentuk keuangan.

Berdasarkan definisi ini dapat diambil kesimpulan bahwa anggaran adalah suatu rencana yang menyeluruh dan terkoordinasi yang diungkapkan dalam hubungannya dengan keuangan untuk membiayai kegiatan dan sumber-sumber dari suatu perusahaan untuk beberapa periode di masa yang akan datang.

Dari definisi yang telah dijelaskan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa terkandung suatu unsur pokok dari anggaran ini yaitu :

1. Menyeluruh, karena mencakup semua aktivitas dan kegiatan usaha perusahaan.
2. Terkoordinasi, karena anggaran dari berbagai bagian dalam perusahaan harus dipadukan secara harmonis.
3. Rencana, dalam melaksanakan perencanaan manajer harus memperhatikan hal apa yang ada dalam jangkauannya dan yang berada diluar kekuasaannya.
4. Satuan uang, karena uang merupakan alat moneter penghitung yang universal.

B. Fungsi dan Keterbatasan Anggaran

Berdasarkan pengertian anggaran seperti yang telah dijelaskan, dapatlah diketahui bahwa anggaran dapat menunjang kegiatan suatu perusahaan, sebab anggaran dijadikan tolak ukur atau sasaran suatu perusahaan yang akan dicapai perusahaan di masa yang akan datang. Mengingat bahwa anggaran adalah suatu rencana yang nantinya akan dijadikan sebagai alat pedoman kerja dan sebagai alat pengawasan kerja, maka sudah semestinya anggaran itu harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan.

Saudi (1999: 147) menyatakan bahwa anggaran memiliki beberapa fungsi yaitu :

1. Untuk mengadakan perbaikan terhadap program, strategi, sasaran dan bahkan tujuan perusahaan.
2. Menentukan wewenang dan tanggungjawab pusat pertanggungjawaban.
3. Memaksa pusat pertanggung jawaban untuk melakukan koordinasi.
4. Menjadi dasar untuk menilai kinerja pusat pertanggungjawaban.

Hansen dan Mowen (2004: 355) mengemukakan tujuan penganggaran sebagai berikut :

1. Memaksa para manajer untuk membuat rencana.
2. Memberikan informasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.
3. Sebagai standar bagi evaluasi kerja.
4. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi.

Selain itu menurut Supriyono (1999: 343), anggaran mempunyai beberapa macam fungsi yaitu :

1. Fungsi Perencanaan
Perencanaan adalah memilih beberapa alternatif yang memungkinkan untuk dilaksanakan dimasa depan dengan mempertimbangkan tujuan serta sumber-sumber yang dimiliki dan kendala-kendala yang dihadapi dimasa yang akan datang.
2. Fungsi Koordinasi
Anggaran berfungsi sebagai alat pengkoordinasian rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras ke arah pencapaian tujuan. Perlu diketahui bahwa koordinasi harus diusahakan, jadi tidak dapat diharapkan berjalan secara otomatis karena setiap individu di dalam organisasi mempunyai kepentingan dan persepsi yang berbeda terhadap tujuan organisasi.
3. Fungsi Komunikasi
Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan, dan penyimpangan yang timbul.
4. Fungsi Motivasi
Memotivasi para pelaksana anggaran dapat didorong dengan pemberian insentif dalam bentuk hadiah berupa uang, penghargaan dan sebagainya kepada mereka yang mencapai prestasi. Selain itu anggaran yang penyusunannya mengikutsertakan peran serta para pelaksana dapat digunakan untuk memotivasi mereka dalam melaksanakan rencana dan pencapaian tujuan dan sekaligus mengukur prestasi mereka.
5. Fungsi Pengendalian dan Evaluasi
Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul, apakah sudah menjadi “bendera merah” bagi organisasi dan unit-unitnya. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan dimasa yang akan datang.
6. Fungsi Pendidikan
Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mendidik manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dia pimpin dan sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain

didalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian anggaran bermanfaat pula untuk latihan kepemimpinan bagi para manajer atau calon manajer agar dimasa depan mampu menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Harahap (2001: 127) mengemukakan beberapa keterbatasan anggaran yaitu :

1. Budget berdasarkan pada taksiran.
2. Memerlukan penyesuaian yang terus menerus.
3. Pelaksanaan budget tidak berjalan secara otomatis.
4. Tidak bisa mengambil alih tentang management/administrasi.
5. Memerlukan dana/perhatian.
6. Dapat mempengaruhi perilaku.
7. Harus memenuhi berbagai persyaratan yang sukar di siapkan.
8. Dapat menimbulkan “Slack Budgetting”.
9. Tidak menjamin tercapainya target.

Menurut Adisaputro (1999: 52), penyusunan anggaran secara cermat dan baik akan mendatangkan manfaat-manfaat bagi perusahaan:

- a. Mendorong setiap individu didalam perusahaan untuk berfikir kedepan.
- b. Mendorong terjadinya kerja sama antara masing-masing bagian, karena masing-masing menyadari bahwa mereka tidak dapat berdiri sendiri.
- c. Mendorong adanya pelaksanaan atau partisipasi, karena setiap bagian terlibat untuk ikut serta memikirkan rencana kerjanya.

Sedangkan Garrison (1999:416) mengemukakan faedah lain dalam menyusun anggaran adalah :

1. Penyusunan anggaran merupakan cara manager merumuskan upaya perencanaan mereka.
2. Penyusunan anggaran menetapkan tujuan dan sasaran secara pasti yang berfungsi sebagai standard untuk menilai prestasi dikemudian hari.
3. Penyusunan anggaran mampu menemukan hambatan yang potensial sebelum hambatan itu terjadi.
4. Penyusunan anggaran dapat mengkoordinasi aktivitas organisasi keseluruhan melalui penggabungan rencana dan sasaran berbagai bagian. Dengan demikian, anggaran menjamin bahwa rencana dan sasaran berbagai bagian sudah sesuai dengan tujuan umum organisasi keseluruhan.

Ahmad (2000: 152) mengemukakan bahwa anggaran juga mempunyai kelemahan yaitu:

- a) Anggaran menggunakan taksiran-taksiran yang tidak selalu tepat.
- b) Harus selalu disesuaikan dengan keadaan yang selalu berubah-ubah.
- c) Pelaksanaannya tidak otomatis, karena manajemen pada setiap tingkat ikut serta. Karena budgetting untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi, maka akan menyebabkan timbulnya persoalan hubungan antar manusia.
- d) Budgetting tidak menghilangkan kebutuhan akan judgement dari manajer yang berpengalaman. Budgetting untuk membantu bukan untuk menggantikan manajemen judgement.

Dalam suatu organisasi perusahaan, anggaran merupakan alat perencanaan dan pengawasan yang penting karena anggaran merupakan :

1. Alat proyeksi, karena anggaran merupakan suatu rencana. Maka anggaran mengandung proyeksi-proyeksi untuk kegiatan di masa yang akan datang dan merupakan pedoman kerja bagi manajemen.
2. Alat pengukur prestasi dan sebagai alat pengendalian. Manajemen dapat menggunakan anggaran dalam mengukur prestasi suatu bagian sekaligus sebagai alat pengendalian, yaitu dengan membandingkan hasil aktual dengan anggaran, bersama analisis penyimpangan, penjelasan penyebab penyimpangan dan penjelasan mengenai perbaikan yang diambil.
3. Alat pelimpahan wewenang dan tanggungjawab suatu kegiatan. Dengan adanya anggaran, tiap bagian mendapatkan petunjuk dan dapat melaksanakan tugasnya secara jelas. Anggaran mempertegas batasan wewenang dan tanggungjawab dalam kegiatan perusahaan karena anggaran pada dasarnya dibuat berdasarkan tingkat kekuasaan dan tugas.

4. Alat motivasi bagi karyawan. Dengan adanya anggaran diharapkan dapat memotivasi karyawan dan manajer agar dapat bekerja lebih efisien sehingga dapat menekan biaya. Mereka merasa ada keikutsertaan dalam pengelolaan perusahaan, hal ini merupakan kekuatan moral untuk berbuat lebih baik.

Supriyono (1999: 345) dalam bukunya menyatakan keterbatasan anggaran sebagai berikut:

- a) Perencanaan dan anggaran didasarkan kepada estimasi atas proyeksi yang ketepatannya tergantung kepada kemampuan estimator atau proyektor. Ketidaktepatan estimasi menyebabkan manfaat perencanaan tidak dapat dicapai.
- b) Perencanaan dan anggaran didasarkan kepada kondisi dan asumsi tertentu, jika kondisi dan asumsi yang mendasari berubah, manfaat perencanaan dan anggaran harus dikoreksi.
- c) Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen hanya jika semua pihak terutama para manajer, terus bekerja sama secara terkoordinasi dan berusaha mencapai tujuan.
- d) Perencanaan dan anggaran tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan judgement manajemen.

Dengan adanya pendapat para ahli yang menyatakan bahwa anggaran mempunyai keterbatasan antara lain menggunakan estimasi atau taksiran-taksiran dalam menyusun rencana-rencana perusahaan, maka anggaran bukan berarti harus sesuai dengan kenyataan (hasil akhir). Namun diusahakan anggaran tersebut sedapat mungkin tidak menyimpang jauh dari hasil yang sebenarnya.

C. Jenis-jenis Anggaran

Dalam bukunya Halim (1999:170) menggolongkan anggaran berdasarkan jaringan kerja anggaran induk atau jenis kegiatannya adalah sebagai berikut :

1. Anggaran penjualan
2. Anggaran produksi

3. Anggaran biaya bahan baku
4. Anggaran tenaga kerja langsung
5. Anggaran biaya overhead pabrik
6. Anggaran persediaan
7. Anggaran biaya non produksi
8. Anggaran pengeluaran modal
9. Anggaran kas
10. Anggaran rugi laba
11. Anggaran neraca
12. Anggaran perubahan posisi keuangan

Menurut Simamora (1999 : 198) anggaran dapat dibedakan atas dua jenis yaitu :

- a. Anggaran Statis (*Static Budget*)
Yakni anggaran yang sifatnya tetap begitu anggaran tersebut sudah disusun. Anggaran statis disusun untuk suatu tingkat aktivitas tertentu.
- b. Anggaran Fleksibel (*Flexible Budget*)
Yakni anggaran yang dapat disesuaikan dengan berbagai tingkat aktivitas guna mencerminkan bagaimana biaya-biaya berubah seiring dengan perubahan volume produksi.

Berdasarkan sifatnya, anggaran dapat dibedakan atas empat jenis oleh Ahmad (2000 : 165-166) :

1. *Appropriation Budget*. *Budget* ini memberikan batas dari pada pengeluaran yang boleh dilakukan. Batas ini merupakan jumlah maksimum yang boleh dikeluarkan untuk suatu hal tertentu. Contohnya adalah Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.
2. *Performance Budget*. *Budget* ini didasarkan atas fungsi, aktivitas dan proyek. Karena ditujukan pada fungsi dan kegiatan yang harus dilakukan maka memungkinkan dibuatnya penilaian dari pada biaya-biaya yang dihadapkan pada hasil-hasil yang akan dicapai dan membuat penilaian prestasi (efisiensi).
3. *Fixed Budget*. *Budget* yang dibuat untuk suatu tingkat kegiatan (*one level of activity*) selama jangka waktu tertentu.
4. *Flexible Budget*. Ini merupakan rencana kerja pada masa yang akan datang untuk berbagi tingkat kapasitas. Misalnya dibuat *budget* upah untuk 1000 unit, 2000 unit, 3000 unit dan seterusnya.

Adapun langkah-langkah dalam menyusun *flexible budget* adalah sebagai berikut :

1. Menentukan *relevan range* yang dapat diharapkan, pada range ini aktivitas akan berfluktuasi selama periode yang akan datang.
2. Menganalisis biaya yang akan dikeluarkan pada range relevan ini, dengan menentukan pola perilaku biaya (*fixed, flexible, mixed*).
3. memisahkan biaya berdasarkan pola perilakunya, dengan menentukan rumus biaya variabel dan biaya campuran.
4. dengan menggunakan rumus biaya *variable, flexible budget* disusun dengan berbagai tingkat aktivitas sepanjang *range relevan*.

Berdasarkan ruang lingkup atau intensitas penyusunan anggaran dibedakan atas dua jenis. Christina, Fuad, Sugiarto, Sukarno (2001 : 12) :

1. Anggaran Parsial : yaitu anggaran yang ruang lingkupnya terbatas. Misalnya anggaran untuk bidang produksi atau bidang keuangan saja.
2. Anggaran Komprehensif : yaitu anggaran dengan ruang lingkup menyeluruh, karena jenis kegiatannya meliputi seluruh aktivitas perusahaan dibidang marketing, produksi, keuangan, personalia dan administrasi.

Secara garis besarnya, anggaran disusun oleh suatu perusahaan menurut bidang yang tercakup didalamnya, yang oleh Hongren, dkk (2001 : 190) mengklasifikasikan anggaran sebagai berikut :

A. Anggaran Operasional

1. Anggaran penjualan
2. Anggaran produksi (untuk perusahaan pabrik)

- a. Bahan yang digunakan dan bahan yang dibeli
- b. Upah kerja langsung
- c. Biaya produksi tidak langsung
- d. Perubahan tingkat persediaan
- 3. Anggaran harga pokok penjualan (untuk perusahaan dagang dan pabrik)
- 4. Anggaran biaya penjualan
- 5. Anggaran biaya administrasi
- 6. Anggaran perhitungan laba rugi
- B. Anggaran Keuangan
 - 1. Anggaran barang modal (perkiraan jangka panjang mengenai proyek-proyek tertentu).
 - 2. Anggaran kas
 - 3. Anggaran Neraca
 - 4. Anggaran perubahan posisi keuangan atau anggaran sumber daya dan penggunaan dana.

Dengan berbagai jenis anggaran tersebut, perusahaan dapat memilih jenis dan bentuk anggaran yang diinginkannya agar sesuai dengan kegiatan yang dilakukan. Karena anggaran membantu perusahaan dalam proses perencanaan dan pengawasan kegiatan operasional, maka sedapat mungkin hasil yang dicapai itu hendaknya sesuai dengan rencana yang tertuang dalam anggaran.

Hongren, dkk (2001 : 185) mengemukakan definisi anggaran induk sebagai berikut :

Anggaran induk (master budget) menerangkan tujuan semua sub unit disuatu perusahaan, sub unit penjualan, produksi, distribusi dan keuangan.

Dari segi penyusunannya, soepriyono (1999 : 340) mengemukakan bahwa anggaran tahunan dapat digolongkan menjadi dua :

- 1. Anggaran Tetap

Anggaran tetap atau anggaran statis adalah anggaran yang penyusunannya hanya didasarkan kepada estimasi satu tingkatan kegiatan yang sifatnya konstan akan dicapai oleh perusahaan dalam periode tertentu yang akan

datang, misalnya persentase dari kapasitas jumlah produk yang dihasilkan selama jangka waktu tertentu.

2. Anggaran Fleksibel

Anggaran fleksibel atau anggaran turun naik anggaran yang penyusunannya didasarkan deret atau tingkatan kegiatan yang mungkin dicapai oleh perusahaan untuk periode tertentu yang akan datang.

Anggaran tetap menggambarkan jumlah atau volume penjualan yang ditetapkan sebelumnya serta estimasi biaya yang digunakan sebagai patokan pembandingan terhadap hasil yang sebenarnya. Anggaran tetap menunjukkan bahwa anggaran tidak disesuaikan terhadap volume penjualan.

Anggaran fleksibel mengandung suatu prinsip yang menunjukkan bahwa untuk setiap tingkatan harus terdapat norma-norma untuk biaya yang diperlukan dan norma-norma inilah yang menjadi patokan dari pengeluaran yang seharusnya pada masing-masing tingkat kegiatan. Pada jenis anggaran ini, biaya tetap dan biaya variabel sama-sama turut diperhitungkan. Anggaran biaya tetap, jumlah totalnya akan konstan dalam jarak kapasitas tertentu sedangkan anggaran biaya variabel jumlah totalnya akan berubah sesuai dengan kapasitas produksinya.

Perusahaan dapat memilih jenis dan bentuk anggaran yang diinginkannya agar sesuai dengan kegiatan yang dilakukan. Karena anggaran membantu perusahaan dalam proses perencanaan dan pengawasan kegiatan operasional, maka sedapat mungkin hasil yang dicapai itu hendaknya sesuai dengan rencana yang tertuang dalam anggaran.

Halim dan Supomo (1999 : 170) memberikan penjelasan mengenai anggaran induk sebagai berikut :

Anggaran perusahaan secara keseluruhan terdiri atas beberapa jenis anggaran dan masing-masing anggaran tersebut mempunyai hubungan yang satu dengan yang lain dalam suatu jaringan kerja yang disebut anggaran induk (master budget)

D. Hubungan Anggaran Dengan Akuntansi

Akuntansi dapat didefinisikan sebagai aktivitas penyediaan informasi biaya bersifat kuantitatif dan disajikan dalam satuan moneter untuk pengambilan keputusan perencanaan, pengawasan sumber daya dan generasi perusahaan, mengevaluasi prestasi dan pelaporan keuangan kepada pihak yang membutuhkan. Dalam menyediakan informasi, akuntansi melakukan pencatatan, pengklasifikasian, peringkasan dan penganalisaan secara interpretasi terhadap peristiwa financial yang terjadi dalam perusahaan tersebut.

Menurut Niswonger, Fess dan Wartren (2000: 8) hubungan akuntansi dengan anggaran adalah sebagai berikut :

Akuntansi anggaran menyajikan rencana operasi keuangan untuk suatu periode tertentu dan menyampaikan data perbandingan dari operasi sebenarnya dengan rencana yang telah ditetapkan, melalui pencatatan dan meringkaskan data pelaksanaan operasi.

Dari pengertian tersebut tampaklah bahwa Akuntansi menyajikan data-data historis, menyajikan peristiwa-peristiwa financial yang terjadi dari hari ke hari secara teratur dan sistematis. Sedangkan anggaran menyajikan data untuk jangka waktu yang akan datang.

Adapun hubungan erat antara anggaran dan akuntansi menurut Munandar (2001: 14-15) antara lain:

1. Akuntansi menyajikan data historis yang sangat bermanfaat untuk mengadakan taksiran-taksiran yang akan dituangkan dalam anggaran yang nantinya akan dijadikan sebagai pedoman kerja di waktu yang akan datang. Dengan demikian akuntansi berfungsi sebagai pedoman kerja dalam penyusunan anggaran.
2. Akuntansi juga melakukan pencatatan secara sistematis dan teratur tentang pelaksanaan anggaran itu nantinya dari hari ke hari. Dengan demikian akuntansi menyajikan data realisasi pelaksanaan anggaran secara lengkap. Data realisasi anggaran inilah yang nantinya akan dibandingkan dengan apa yang tercantum dalam taksiran anggaran itu sendiri untuk mengadakan penilaian atau evaluasi kerja perusahaan.

Dari kutipan yang dikemukakan di atas maka dapat ditarik suatu kesimpulan hubungan akuntansi dengan anggaran sebagai berikut :

1. Akuntansi sangat bermanfaat dalam penyusunan anggaran. Data historis yang disajikan dalam akuntansi merupakan hal yang sangat penting guna mengadakan taksiran yang akan dicantumkan dalam isi anggaran.
2. Akuntansi sangat bermanfaat dalam rangka melaksanakan fungsi pengawasan kerja. Akuntansi menyajikan data realisasi pelaksanaan anggaran secara lengkap, dimana data ini yang akan dibandingkan dengan anggaran untuk mengadakan penilaian kerja.

Oleh karena data akuntansi sangat dibutuhkan untuk menyusun anggaran dan sangat dibutuhkan untuk dibandingkan dengan anggaran dalam rangka melaksanakan fungsi pengawasan kerja. Maka semua teknik pencatatan dan sistematika yang dipakai dalam penyusunan anggaran tersebut.

E. Pengertian dan Elemen Biaya Produksi

Perbedaan antara perusahaan industri dengan perusahaan dagang adalah dalam hal mendapatkan barang yang dijual, dimana pada perusahaan industri barang

yang akan dijual terlebih dahulu harus diproduksi atau diproses sampai menghasilkan barang jadi, sedangkan pada perusahaan dagang barang yang dijual didapatkan dengan mengadakan pembelian terhadap suatu barang tanpa melakukan proses produksi.

Soemarso (2000: 295) memberikan pendapatnya mengenai biaya produksi yang merupakan hal utama dalam perusahaan industri yaitu :

Biaya produksi (Production Cost) adalah biaya yang dibebankan dalam proses produksi selama suatu periode.

Sedangkan Supriyono (1999: 19) menyatakan bahwa :

Biaya produksi yaitu semua biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi atau kegiatan pengolahan bahan baku menjadi produk selesai. Biaya produksi dapat digolongkan kedalam biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa biaya produksi semua biaya yang berhubungan dengan produksi atau kegiatan pengolahan bahan baku menjadi produk selesai. Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa elemen-elemen dari biaya produksi terdiri dari :

1. Biaya Bahan Baku Langsung

Bahan baku merupakan semua bahan mentah yang secara langsung digunakan sebagai bahan yang membentuk bagian menyeluruh dari produk jadi. Didalam menentukan biaya bahan baku, perusahaan tidak hanya memperhitungkan biaya-biaya pembelian, penggudangan dan biaya-biaya perolehan lainnya, sehingga nilai bahan

baku untuk kepentingan proses produksi merupakan jumlah kumulatif dari keseluruhan biaya perolehan bahan baku tersebut.

2. Biaya Tenaga Kerja

Secara umum biaya tenaga kerja adalah semua balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada semua karyawan. Biaya tenaga kerja dapat dipisahkan atas dasar hubungan biaya tersebut dengan produk yang dihasilkan, yaitu biaya tenaga kerja langsung dan biaya tenaga kerja tidak langsung.

Biaya tenaga kerja langsung adalah segala biaya tenaga kerja yang dikeluarkan dalam proses produksi dan berhubungan dengan produksi yang dihasilkan dan dalam pembebanan terhadap produksi akan dicatat sebagai elemen biaya tenaga kerja.

Biaya tenaga kerja tidak langsung adalah semua biaya tenaga kerja yang dikeluarkan dalam menghasilkan suatu produk, akan tetapi tenaga kerja tersebut tidak secara langsung berhubungan dengan produk yang dihasilkan. Pembebanan biaya tenaga kerja tidak langsung dalam produksi dicatat sebagai biaya overhead pabrik.

Untuk memudahkan perhitungan dan pengendalian biaya tenaga kerja, maka biaya tenaga kerja yang terjadi pada bagian pabrik akan dipecah atas departemen-departemen dimana biaya tersebut terjadi. Dengan demikian penganalisaan biaya dapat dilakukan secara mudah dan cepat.

3. Biaya Overhead Pabrik

Meliputi semua biaya yang tidak termasuk dalam biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung dapat dimasukkan dalam biaya overhead pabrik.

Yang termasuk kedalam biaya overhead pabrik antara lain :

- 1) Biaya bahan penolong, yaitu : biaya untuk bahan yang tidak menjadi bagian dari produk jadi atau bahan yang walaupun menjadi bagian dari produk jadi, tetapi nilainya relatif kecil.
- 2) Biaya reparasi dan pemeliharaan, yaitu : berupa biaya pemakaian suku cadang dan perlengkapan pabrik pemeliharaan, jasa pihak luar perusahaan untuk keperluan perbaikan dan pemeliharaan aktiva tetap perusahaan.
- 3) Biaya tenaga kerja tidak langsung terdiri dari :
 - a) Karyawan yang bekerja dalam departemen pembantu, seperti bagian bengkel, gudang dan lainnya.
 - b) Karyawan tertentu yang bekerja dalam departemen produksi, seperti karyawan administrasi pabrik, mandor dan lain-lain.
- 4) Biaya yang timbul sebagai akibat penilaian terhadap aktiva tetap, yaitu semua biaya penyusutan aktiva tetap yang digunakan dimiliki perusahaan.
- 5) Biaya yang timbul sebagai akibat berlalunya waktu, yaitu semua biaya asuransi aktiva tetap milik perusahaan, asuransi kecelakaan karyawan dan biaya amortisasi kerugian yang diderita pada saat perusahaan berada pada tahap operasi percobaan.

F. Proses Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan kerja jangka pendek dalam perusahaan yang berorientasi pada laba. Oleh karena itu, proses penyusunan anggaran sering juga disebut proses perencanaan laba (*Profit Planning*). Sedangkan penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian kegiatan dalam suatu organisasi disebut pengendalian budgeting atau pengendalian melalui anggaran. Menurut dunia (1999:37) penyusunan anggaran yang baik disusun dengan metode *Bottom up* artinya didalam penyusunan anggaran yang diikutsertakan ide, saran, usulan dari masing-masing bagian mulai dari bagian terendah sampai bagian tertinggi.

Menurut Simamora (2000:615) ada dua pendekatan dalam penyusunan anggaran, yaitu:

- a. Pendekatan atas bawah (*top down approach*) yaitu anggaran disusun pada jenjang organisasi yang lebih tinggi tanpa adanya masukan berarti dari manajer-manajer dari jajaran yang lebih rendah.
- b. Pendekatan bawah atas (*bottom-up approach*) yaitu manajer-manajer lapisan rendah merupakan sumber pokok informasi yang dipakai dalam penyusunan anggaran.

Sebelum perusahaan menyusun anggaran produksi, terlebih dahulu disusun taksiran target produksi ke dalam bentuk satuan fisik yang menyangkut penentuan volume produksi, penjadwalan produksi dan penetapan jumlah maksimum dan minimum persediaan bahan baku dan barang jadi. Taksiran produksi ini biasanya merupakan anggaran penjualan yang disesuaikan dengan perubahan tingkat persediaan.

Taksiran produksi biasanya anggaran produksi ini merupakan dasar dalam mempersiapkan anggaran biaya produksi yang terdiri dari biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik.

1. Penyusunan Anggaran Bahan Baku Langsung

Anggaran bahan baku langsung menjelaskan jumlah dan harga bahan baku langsung yang dipergunakan untuk memproduksi barang jadi. Besarnya anggaran biaya bahan baku ditentukan oleh kuantitas dan harga bahan baku yang dibutuhkan untuk menghasilkan sejumlah barang.

Menurut pendapat Malcolm (1999: 53) dalam suatu perusahaan anggaran bahan baku disusun dengan tujuan sebagai berikut :

- 1) Merupakan jumlah kebutuhan bahan baku.
- 2) Memperkirakan jumlah pembelian bahan baku yang diperlukan.
- 3) Sebagai dasar untuk memperkirakan kebutuhan dana yang diperlukan untuk melaksanakan pembelian bahan baku.
- 4) Sebagai dasar penyusunan product costing, yaitu diperkirakan komponen harga pokok pabrik karena penggunaan bahan mentah dalam proses produksi.
- 5) Sebagai dasar untuk melaksanakan fungsi pengawasan bahan baku.

Berdasarkan tujuan diatas maka Malcolm (1999: 57) mengemukakan anggaran bahan baku dapat dikelompokkan menjadi empat bagian yaitu :

1. Anggaran kebutuhan bahan baku

Anggaran ini disusun sebagai perencanaan jumlah bahan mentah yang dibutuhkan untuk keperluan produksi pada periode mendatang. Kebutuhan bahan baku diperinci menurut jenisnya, menurut macam barang yang akan dihasilkan, serta menurut bagian dalam pabrik yang menggunakan bahan baku tersebut.

2. Anggaran pembelian bahan baku

Anggaran ini disusun sebagai perencanaan jumlah bahan baku yang harus dibeli pada periode mendatang. Bahan baku yang harus dibeli diperhitungkan dengan mempertimbangkan faktor-faktor persediaan dan kebutuhan bahan baku.

3. Anggaran persediaan bahan baku

Jumlah bahan baku yang dibeli tidak harus sama dengan jumlah bahan baku yang dibutuhkan, karena adanya faktor persediaan. Anggaran ini merupakan suatu perencanaan yang diperinci atas kuantitas bahan baku yang tersimpan sebagai persediaan.

4. Anggaran biaya bahan mentah yang habis digunakan dalam produksi

Sebagian bahan mentah disimpan sebagai persediaan dan sebagian digunakan dalam proses produksi. Anggaran ini merencanakan nilai bahan baku yang digunakan dalam satuan uang.

2. Penyusunan Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Untuk menyusun anggaran biaya tenaga kerja, perusahaan harus mengetahui jam kerja yang diperlukan untuk mengolah satuan unit produksi, tarif upah yang dibayarkan kepada para tenaga kerja langsung dan waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan kegiatan proses produksi, yang masing-masing dikaitkan dengan jenis barang jadi yang akan dihasilkan, serta departemen dimana para tenaga kerja langsung tersebut akan bekerja.

Menurut Welsh (1999: 242) ada tiga pendekatan yang dapat digunakan untuk menyusun anggaran tenaga kerja :

- 1. Estimate the standar direct labour hours required for each unit product, the estimate the average wafe rates by departements, cost center or operation.*
- 2. Estimate rations of direct labour cost to some measure of output that can be planned realistically.*
- 3. Develop personel tables by enumerating personal, requirement (including cost) for direct labour in each responsibility center.*

3. Penyusunan Anggaran Biaya Overhead Pabrik

Yang dimaksudkan dengan anggaran biaya overhead pabrik adalah anggaran yang direncanakan serta lebih terperinci tentang beban biaya pabrik tidak langsung selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis, jumlah dan waktu biaya overhead tersebut dibebankan, yang masing-masing dikaitkan dengan departemen dimana biaya overhead pabrik itu terjadi. Menurut Gunawan dan Asri (1999: 35) permasalahan pokok dalam anggaran biaya overhead pabrik adalah :

- a. Masalah penanggungjawab dalam rencana biaya.
- b. Masalah menentukan jumlah biaya

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa dalam penanggungjawab perencanaan perlu diterapkan prinsip biaya departemen langsung, atas dasar prinsip ini dikenal dengan adanya pembagian menjadi departemen produksi dan departemen jasa untuk kegiatan yang dilakukan dipabrik. Di dalam menentukan jumlah anggaran masing-masing departemen berhak merencanakan biaya yang sesuai dengan jenis biaya yang menjadi tanggung jawabnya.

Untuk menghasilkan sistem pengendalian yang lebih baik maka perlu digunakan biaya standar dalam penyusunan anggaran biaya produksi. Sebab biaya

standar menyatakan dengan positif jumlah biaya yang seharusnya. Pada anggaran standar keduanya menggunakan biaya yang ditetapkan terlebih dahulu untuk masa yang akan datang. Tetapi anggaran dan standar terdapat perbedaan yaitu pada anggaran menunjukkan jumlah pedoman yang harus ditaati di dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sedangkan biaya standar menyertakan jumlah yang seharusnya pada suatu tingkat operasi yang berhasil guna, tidak menyatakan biaya produksi yang diharapkan dan dikeluarkan.

Adapun cara penentuan dari standar yang digunakan tersebut di atas dapat dilakukan melalui pengalaman-pengalaman atau penelitian ilmiah sesuai dengan sifat produksi dari perusahaan yang bersangkutan. Di dalam perusahaan industri penggunaan biaya standar merupakan alat yang dapat digunakan di dalam merencanakan, mengendalikan serta mengukur efisien terhadap suatu biaya yang dibuat perusahaan.

G. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan

1. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan

Anggaran merupakan penjabaran dari fungsi perencanaan, yaitu perencanaan yang diformulasikan dalam bentuk angka-angka yang bernilai uang. Dalam pelaksanaan anggaran diperlukan adanya koordinasi, agar penanggung jawab tingkat atas, menengah, bawah maupun para pelaksana atau karyawan masing-masing bagian mempunyai kesediaan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan dan anggaran yang telah disusun memperoleh dukungan penuh dari semua bagian yang

ada dalam perusahaan, dalam arti anggaran tersebut dapat digunakan sebagai petunjuk dan pedoman dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.

Perencanaan meliputi penentuan sasaran dan penyiapan berbagai anggaran untuk mencapai sasaran tersebut. Pengawasan meliputi langkah-langkah yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kecenderungan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam tahap perencanaan, dan juga untuk memastikan bahwa seluruh bagian organisasi berfungsi sesuai kebijakan organisasi. Agar betul-betul efektif, sistem penghargaan yang baik harus mencakup perencanaan dan pengawasan. Perencanaan yang baik tanpa pengendalian yang efektif adalah sia-sia. Di sisi lain, jika rencana ditetapkan sejak awal, tidak akan ada sasaran yang dapat dijadikan pedoman bagi pengendalian.

Berdasarkan penjabaran diatas, dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi alat perencanaan sebuah anggaran harus:

- a. Dapat dijadikan pedoman dalam mengarahkan semua kegiatan operasional dalam mencapai tujuan perusahaan.
- b. Terintegrasi dengan tujuan perusahaan lainnya.
- c. Melibatkan manajer di setiap jenjang organisasi.

2. Anggaran Sebagai Alat Pengawasan

Pengawasan yang dilakukan dengan menggunakan anggaran ini adalah untuk menyakinkan bahwa tujuan-tujuan, rencana-rencana dan kebijakan-kebijakan serta standar dari suatu perusahaan dapat dicapai. Dengan kata lain dengan pelaksanaan anggaran, maka perlu dilaksanakan anggaran.

Tujuan pengawasan secara umum adalah untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan. Namun secara khusus pengawasan bertujuan untuk :

1. Mendeteksi perubahan-perubahan lingkungan organisasi yang terjadi dan berpengaruh terhadap organisasi, mampu menghadapi tantangan atau mampu memanfaatkan kesempatan yang diciptakan oleh perubahan-perubahan lingkungan tersebut.
2. Menjamin jalannya organisasi secara efektif dan efisien sehubungan dengan meningkatnya kompleksitas organisasi.
3. Memungkinkan manajer untuk mendeteksi kesalahan yang dilakukan bawahan, sebelum kesalahan-kesalahan itu mencapai tingkat krisis.
4. Adanya kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang. Agar tugas yang dilimpahkan dapat dikerjakan sesuai yang diinginkan maka perlu diadakan pengawasan.

Ada tiga tujuan dilakukannya pengawasan terhadap anggaran yaitu:

- a) Mengusahakan agar operasi berjalan sesuai rencana.
- b) Jika terdapat penyimpangan, maka perlu diketahui seberapa jauh penyimpangan tersebut dan apa sebabnya.
- c) Dilaksanakannya tindakan korektif terhadap penyimpangan tersebut.

Ada tiga bentuk pengawasan yang terkandung dalam suatu anggaran yaitu:

- a) *Preliminary Control* (Pengawasan Persiapan)

Pengawasan ini dilakukan sebelum aktivitas perusahaan yang telah direncanakan, hal ini akan menyakinkan bahwa sumber-sumber dan para

personil yang akan terlibat dalam aktivitas perusahaan tersebut telah dipersiapkan secara baik dan siap untuk melaksanakan tugas, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

b) *Current Control* (Pengawasan Sedang Berjalan)

Pengawasan ini dilakukan saat perencanaan di mana anggaran sedang berjalan. Pengawasan ini dilakukan dengan cara mengawasi dengan menggunakan laporan-laporan dan pengamatan-pengamatan dari personel pada aktivitas-aktivitas perusahaan yang sedang berlangsung. Hal ini untuk menyakinkan bahwa tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang telah diikuti dan dijalankan sesuai dengan apa yang ditetapkan perusahaan, selama berlangsungnya aktivitas.

c) *Feedback Control* (Pengawasan Umpan Balik)

Pengawasan yang dilakukan terhadap hasil yang akan dicapai pada masa yang akan datang atau kenyataan yang terjadi, dengan berpijak pada apa yang telah direncanakan sebelumnya. Dengan kata lain pengawasan ini membandingkan antara realisasi yang terjadi dengan anggaran yang telah ditetapkan perusahaan.

Berikut ini adalah tahap-tahap dalam pengawasan :

1. Menetapkan suatu norma standar

Dengan menetapkan suatu norma standar maka pengendalian dapat dilakukan dengan baik tanpa adanya intervensi dari pihak lain.

2. Membandingkan pelaksanaan sebenarnya dengan norma standar

Proses pelaksanaan pengendalian dalam tahap ini adalah dengan membandingkan anggaran yang telah disusun dengan realisasinya.

3. Mencari sebab-sebab terjadinya penyimpangan

Penyimpangan yang terjadi dapat bersifat menguntungkan atau merugikan, maka dari itu perlu dilakukan analisa varians. Analisa varians (*variance analys*) adalah suatu manipulasi sistematis dua perangkat untuk mendapatkan tentang penyebab varians, dimana salah satu dari dua perangkat tersebut diperlukan sebagai dasar atau standar. Ada beberapa penyebab terjadinya penyimpangan yaitu :

- a. Penetapan standar yang terlalu tinggi
- b. Ketidakmampuan membuat ramalan dimasa yang akan datang
- c. Terjadinya penyelewengan atau pemborosan yang dilakukan oleh pelaksana pekerja
- d. Kekurangan dan kerusakan alat-alat produksi

Analisa penyimpangan biaya produksi dapat dibedakan menjadi :

1. Penyimpangan harga bahan (*material price variance / MPV*)

Penyimpangan harga bahan baku merupakan selisih antara harga beli bahan yang sesungguhnya dengan harga bahan menurut standar.

$$MPV = (Actual\ price - Standar\ Price) \times Quantity\ Price$$

Apabila harga aktual per unit lebih besar dari harga menurut standar, maka penyimpangan yang terjadi adalah penyimpangan yang merugikan (*unfavorable variance*). Sebaliknya, apabila harga aktual per unit lebih kecil

dari harga menurut standar, maka selisihnya merupakan selisih yang menguntungkan (*favorable variance*).

2. Penyimpangan pemakaian bahan (*Material Quantity Variance / MQV*)

Yaitu selisih antara pemakaian bahan yang sesungguhnya dengan bahan menurut standar.

$$MQV = (Actual\ Quantity\ Used - Standar\ Quantity) \times Standard\ Price$$

Apabila pemakaian bahan baku yang sesungguhnya lebih besar dari pemakaian menurut standar, berarti terjadi penyimpangan yang merugikan bagi perusahaan. Begitu juga sebaliknya, bila pemakaian aktual lebih kecil dari pemakaian standar, berarti telah terjadi penyimpangan yang menguntungkan, dan hal ini merupakan prestasi bagian produksi yang telah mampu melakukan efisiensi.

3. Penyimpangan tarif upah buruh (*Labor Rate Variance / LRV*)

Adalah selisih antara tarif upah yang dibayar dengan upah standar.

$$LRV = (Actual\ Rate - Standar\ Rate) \times Actual\ Hours$$

Apabila terjadi penyimpangan baik yang menguntungkan maupun yang merugikan perlu dianalisa untuk mengetahui sebab terjadinya penyimpangan dan agar dapat tindakan yang diperlukan. Dengan tetap mempertimbangkan peraturan pemerintah tentang tarif upah yang berlaku.

4. Penyimpangan jam kerja buruh (*Labor Time Variance / LTV*)

Adalah selisih antara jam kerja aktual dengan jam kerja standar.

$$LTV = (Actual\ Hours - Standar\ Hours) \times Rate\ Standar$$

5. Penyimpangan biaya overhead pabrik (*Overhead Variance*)

Yaitu selisih yang terjadi antara biaya overhead pabrik aktual dengan biaya overhead pabrik yang dibebankan (*Ovehead applied*). Berdasarkan tingkah lakunya, *biaya overhead* yang terjadi pada suatu perusahaan dapat dibedakan atas *variable overhead* dan *fixed overhead*.

Untuk melakukan penganalisaan penyimpangan biaya overhead pabrik ini dapat digunakan 3 metode yaitu :

a. Metode Dua Selisih, terdiri dari :

1. *Controlable variance*, yaitu selisih antara variabel overhead aktual dengan variabel overhead yang dibebankan dengan rumusan sebagai berikut :

$$\textbf{Controlable variance} = (\textbf{Actual Overhead} - \textbf{Fixed Overhead}) - (\textbf{Standar jam kerja per unit} \times \textbf{jumlah produksi} \times \textbf{tarif variable overhead}).$$

2. *Volume Variance*, yaitu selisih antara kapasitas normal dengan standar kapasitas yang tercapai sehingga selisih tersebut merupakan kapasitas menganggur.

$$\textbf{Volume Variance} = (\textbf{Kapasitas normal} - \textbf{Kapasitas yang tercapai}) \times \textbf{tarif fixed overhead}.$$

b. Metode Tiga Selisih, yaitu :

1. *Spending Variance*, merupakan selisih antara biaya overhead sesungguhnya dengan biaya overhead standar menurut jam kerja yang sesungguhnya.

Spending Variance = Actual Overhead – (Jam kerja sesungguhnya x tarif standar biaya overhead variable) + Biaya overhead tetap pada kapasitas normal.

2. *Idle Capacity Variance*, merupakan selisih antara overhead yang diperkenankan (Budget Allowance) berdasarkan jam kerja sesungguhnya dengan overhead yang dibebankan (overhead applied) atas dasar jam kerja sesungguhnya.

Idle Capacity Variance = (Jam kerja sesungguhnya x tarif standar overhead variable + Biaya overhead tetap pada kapasitas normal) – (Jam kerja sesungguhnya x tarif overhead yang dibebankan).

c. Metode Empat Selisih

Metode ini merupakan pengembangan dari metodetiga selisih yaitu pada efficiency variancanya dipisahkan menjadi *variable efficiency variance* dan *fixed efficiency variance*.

1. *Variable efficiency variance* adalah selisih antara jam kerja aktual dengan jam kerja standar berdasarkan atas tarif overhead variable.

Variable efficiency variance = (Jam kerja sesungguhnya – jam kerja standar) x tarif overhead variable.

2. *Fixed efficiency variance* adalah selisih antara jam kerja aktual dengan jam kerja standar berdasarkan atas tarif overhead tetap.

Fixed efficiency variance = (Jam kerja sesungguhnya – jam kerja standar) x tarif overhead tetap.

4. Mengambil tindakan koreksi

Setelah penyebab penyimpangan diketahui maka pimpinan perusahaan harus mengambil tindakan secepat mungkin agar tujuan perusahaan dapat direalisasi dan resiko kerugian dapat dikurangi.

Harahap (1997 : 83 – 84) dalam bukunya yang berjudul Budgetting menyebutkan point-point mekanisme anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan dapat dicapai dengan cara :

1. Mendesain format anggaran yang sesuai dengan format akuntansi.
2. Menyusun anggaran sebelum dilaksanakannya kegiatan operasional.
3. Membandingkan antara anggaran dengan realisasi dan menghitung penyimpangan (variance).
4. Menjadikan penyimpangan sebagai dasar investigasi lebih lanjut untuk mengetahui penyimpangan tersebut.
5. Menjadikan hasil investigasi untuk menilai prestasi bagian dan memperbaiki serta menyempurnakan anggaran tahunan berikutnya.

Menurut Welsh, dkk (2000) cara untuk menyelidiki variance untuk menentukan sebab yang mendasarinya, adalah :

1. Pertemuan dengan pusat pertanggungjawaban dan penyedia dan karyawan lainnya dalam pusat pertanggungjawaban yang terlibat.
2. Analisis situasi kerja termasuk arus kerja, koordinasi aktivitas, keefektifan penyedia dan keadaan umum lainnya.
3. Pengamatan langsung.
4. Penyelidikan ditempat oleh manajer lini.
5. Penyelidikan oleh kelompok staff (dispesifikasi menurut tanggungjawab).
6. Pemeriksaan intern.
7. Penelitian khusus.

8. Analisis variance.

Supaya anggaran dapat dilaksanakan dan dapat mencapai tujuan yang diinginkan maka anggaran tersebut harus memenuhi syarat :

- a. Tujuan harus dirumuskan dengan jelas.
- b. Sifatnya harus sederhana, dalam batas kemungkinan dapat dilaksanakan (rasional) dan dapat dengan mudah dipahami setiap personil yang terlibat dalam pelaksanaan anggaran.
- c. Harus memuat analisa dan penjelasan serta penggolongan tindakan usaha yang akan dilakukan, kegiatan yang hendak dilaksanakan serta pedoman mengenai kegiatan yang dilakukan.
- d. Mempunyai sifat dinamis, mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan keadaan, terutama faktor eksternal perusahaan.
- e. Harus ada keseimbangan dengan perencanaan itu baik kedalam maupun keluar. Kedalam berarti keseimbangan diantara berbagai bagian perusahaan menurut urgensinya. Sedangkan keluar berarti keseimbangan antara tujuan (goal) dan syarat-syaratnya.
- f. Harus mencerminkan kesan bahwa segala sesuatunya yang tersedia seperti tenaga, biaya serta sarana dan prasarana lainnya digunakan seefisien mungkin.

H. Sistem Pelaporan Anggaran

Adanya sistem pelaporan adalah untuk menciptakan hubungan timbal balik dari pihak pelapor dengan pihak yang menerima laporan. Laporan diambil dari konsekuensi yang logis atau meluasnya kegiatan usaha. Laporan ini hanya sebagai

sumber informasi sebagai sumber informasi sehingga pelaporan merupakan keharusan untuk unit usaha tertentu. Dengan adanya sistem pelaporan pimpinan tertinggi setiap saat dapat memonitor aktivitas dan kondisi perusahaan yang dipimpin.

Suatu sistem pelaporan yang baik harus mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Laporan anggaran merinci varians-variens (penyimpangan) prestasi aktual dari anggaran berdasarkan faktor-faktor penyebabnya dan unit organisasi yang bertanggung jawab.
2. Laporan ini mencakup ramalan tahunan.
3. Penjelasan laporan ini mencantumkan mengenai:
 - a. Sebab varians (penyimpangan).
 - b. Tindakan yang diambil untuk mengoreksi varians yang tidak menguntungkan.
 - c. Waktu yang dibutuhkan agar tindakan koreksi/perbaikan bisa efektif.

Program anggaran sebagai alat pengawasan akan selalu diikuti dengan penyajian laporan anggaran. Laporan anggaran ini akan sangat berguna untuk kepentingan intern perusahaan. Yang perlu diperhatikan dalam laporan anggaran ialah harus dapat membandingkan antara hasil yang diharapkan.

Dalam analisa penyimpangan tersebut harus pula dipisahkan antara penyimpangan yang sifatnya menguntungkan dan merugikan agar manajemen dapat mengambil tindakan perbaikan.

Dengan adanya laporan anggaran yang baik dan tepat, maka diharapkan anggaran tersebut akan dapat dijadikan sebagai alat untuk membantu manajemen

perusahaan dalam mengambil keputusan, sehingga anggaran yang disusun dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengawasan yang baik.

I. Revisi Anggaran

Salah satu pertimbangan pokok dalam administrasi anggaran adalah prosedur untuk merevisi anggaran setelah anggaran tersebut disahkan. Jika revisi anggaran dapat dilakukan oleh penyusunan anggaran. Di lain pihak jika asumsi anggaran tidak benar maka laporan anggaran tidak ada artinya, sehingga diperlukan revisi anggaran.

Anthony, dkk (2005: 498) membagi dua prosedur umum yang sering digunakan dalam merevisi anggaran, yaitu:

1. Prosedur yang mengizinkan adanya revisi secara sistematis misalnya setiap kuartal. Digunakan jika manajemen menggunakan anggaran sebagai alat perencanaan. Jika anggaran tersebut digunakan sebagai alat pengendalian dan evaluasi, maka diperlukan prosedur revisi yang terperinci, seperti halnya pada proses penyusunan anggaran. Cara ini sering kali menjadi kurang praktis, akibatnya perusahaan sering memperbaiki anggaran yang disusunnya maka sistemnya menjadi lebih bersifat peramalan dan bukan sistem penganggaran.
2. Prosedur yang hanya mengizinkan adanya revisi jika terjadi kondisi khusus. Jika sistem ini yang sering digunakan maka revisi tersebut sebaiknya mendapat penilaian yang cukup mendalam. Pada umumnya sulit sekali untuk mendapat persetujuan mengadakan revisi anggaran, artinya bahwa revisi anggaran sebaiknya dibatasi pada situasi dimana anggaran benar-benar menjadi tidak ada gunanya sebagai alat pengendalian.

Anggaran merupakan komitmen manajer untuk menyusun anggaran, maka anggaran merupakan tolak ukur terbaik kinerja manajer. Oleh karena itu tidaklah mudah melakukan revisi anggaran, selama kondisi yang dipakai sebagai dasarnya penyusunnya tidak mengalami perubahan yang signifikan. Jika anggaran sering kali direvisi, anggaran tidak lagi dapat dipakai sebagai tolak ukur kinerja manajer. Anggaran harus selalu realistis agar menjadi alat pengendalian yang efektif.

J. Sistem Penghargaan

Selain sebagai alat perencanaan dan pengawasan anggaran juga merupakan suatu alat yang dijadikan tolak ukur keberhasilan manager dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan. Anggaran dapat memotivasi para pelaksana anggaran seperti manager dan karyawan untuk bekerja lebih baik.

Reward system merupakan bentuk penghargaan yang diberikan kepada kinerja karyawan perusahaan yang telah berprestasi. Prestasi yang dimaksud disini misalnya adalah karyawan tersebut telah menciptakan suatu model kerja atau sistem kerja mesin yang mampu menghemat pengeluaran perusahaan, prestasi dalam bentuk peningkatan penjualan, peningkatan produksi dan lain sebagainya. Sedangkan bentuk-bentuk *reward system* atau penghargaan yang diberikan dapat berupa kenaikan gaji, bonus (insentif), kenaikan pangkat, hadiah, dipromosikan kepada manager atau karyawan yang berprestasi. Bentuk-bentuk penghargaan/*reward system* yang akan diberikan ini sepenuhnya tergantung kepada kebijakan manajemen perusahaan.

Pemberian *reward system* ini bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja dan disiplin kerja sehingga mereka akan selalu meningkatkan prestasi dan disiplin kerja mereka. Menurut Mulyadi dan Setiawan (1999 : 229) manfaat penghargaan :

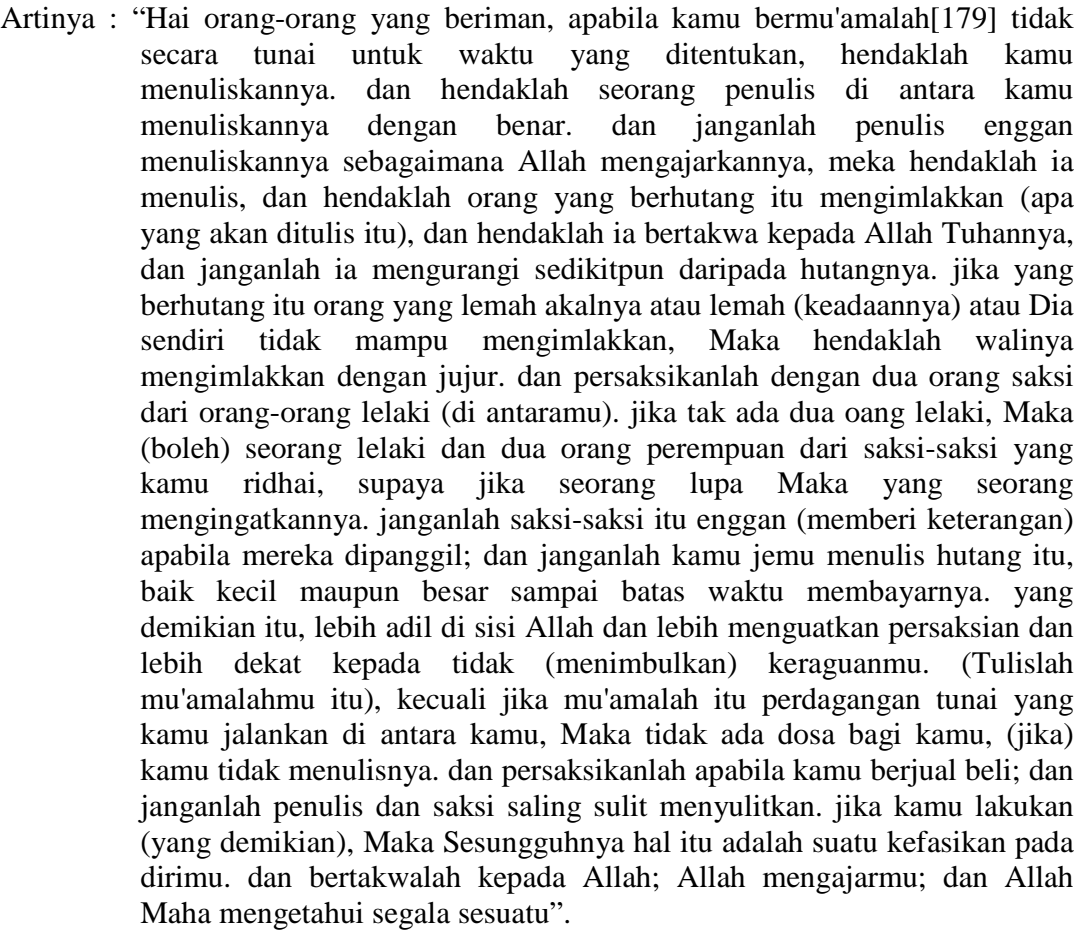
1. Memberikan Informasi
2. Memberikan Motivasi

Penghargaan dapat menarik perhatian personel dan memberi informasi atau mengingatkan mereka tentang pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan. Selain itu produktivitas juga meningkatkan motivasi personel dalam memutuskan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka, misalnya dengan mengatakan bahwa kualitas merupakan faktor penting dalam menentukan kenaikan gaji/upah, bonus, kenaikan pangkat sehingga menyakinkan mereka tentang kualitas dalam pekerjaan mereka.

K. Anggaran Menurut Pandangan Islam

Anggaran merupakan alat perencanaan dan pengawasan bagi perusahaan. Dalam islam, perencanaan merupakan hal yang sangat penting untuk dijadikan pedoman dan alat pengawasan yang efektif dalam upaya mendapatkan keridhoan Allah. Setelah perencanaan disusun, dimusyawarahkan dan dijadikan pedoman sambil berserah diri memohon keridhoan Allah. Hal ini dilandaskan pada firman Allah: “Wasyawizhum fil amri, faiza, azamta fatawakkal, Alalla.”

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158 159 160 161 162 163 164 165 166 167 168 169 170 171 172 173 174 175 176 177 178 179 180 181 182 183 184 185 186 187 188 189 190 191 192 193 194 195 196 197 198 199 200 201 202 203 204 205 206 207 208 209 210 211 212 213 214 215 216 217 218 219 220 221 222 223 224 225 226 227 228 229 230 231 232 233 234 235 236 237 238 239 240 241 242 243 244 245 246 247 248 249 250 251 252 253 254 255 256 257 258 259 260 261 262 263 264 265 266 267 268 269 270 271 272 273 274 275 276 277 278 279 280 281 282 283 284 285 286 287 288 289 290 291 292 293 294 295 296 297 298 299 300 301 302 303 304 305 306 307 308 309 310 311 312 313 314 315 316 317 318 319 320 321 322 323 324 325 326 327 328 329 330 331 332 333 334 335 336 337 338 339 340 341 342 343 344 345 346 347 348 349 350 351 352 353 354 355 356 357 358 359 360 361 362 363 364 365 366 367 368 369 370 371 372 373 374 375 376 377 378 379 380 381 382 383 384 385 386 387 388 389 390 391 392 393 394 395 396 397 398 399 400 401 402 403 404 405 406 407 408 409 410 411 412 413 414 415 416 417 418 419 420 421 422 423 424 425 426 427 428 429 430 431 432 433 434 435 436 437 438 439 440 441 442 443 444 445 446 447 448 449 450 451 452 453 454 455 456 457 458 459 460 461 462 463 464 465 466 467 468 469 470 471 472 473 474 475 476 477 478 479 480 481 482 483 484 485 486 487 488 489 490 491 492 493 494 495 496 497 498 499 500 501 502 503 504 505 506 507 508 509 510 511 512 513 514 515 516 517 518 519 520 521 522 523 524 525 526 527 528 529 530 531 532 533 534 535 536 537 538 539 540 541 542 543 544 545 546 547 548 549 550 551 552 553 554 555 556 557 558 559 560 561 562 563 564 565 566 567 568 569 570 571 572 573 574 575 576 577 578 579 580 581 582 583 584 585 586 587 588 589 590 591 592 593 594 595 596 597 598 599 600 601 602 603 604 605 606 607 608 609 610 611 612 613 614 615 616 617 618 619 620 621 622 623 624 625 626 627 628 629 630 631 632 633 634 635 636 637 638 639 640 641 642 643 644 645 646 647 648 649 650 651 652 653 654 655 656 657 658 659 660 661 662 663 664 665 666 667 668 669 670 671 672 673 674 675 676 677 678 679 680 681 682 683 684 685 686 687 688 689 690 691 692 693 694 695 696 697 698 699 700 701 702 703 704 705 706 707 708 709 710 711 712 713 714 715 716 717 718 719 720 721 722 723 724 725 726 727 728 729 730 731 732 733 734 735 736 737 738 739 740 741 742 743 744 745 746 747 748 749 750 751 752 753 754 755 756 757 758 759 760 761 762 763 764 765 766 767 768 769 770 771 772 773 774 775 776 777 778 779 780 781 782 783 784 785 786 787 788 789 790 791 792 793 794 795 796 797 798 799 800 801 802 803 804 805 806 807 808 809 810 811 812 813 814 815 816 817 818 819 820 821 822 823 824 825 826 827 828 829 830 831 832 833 834 835 836 837 838 839 840 841 842 843 844 845 846 847 848 849 850 851 852 853 854 855 856 857 858 859 860 861 862 863 864 865 866 867 868 869 870 871 872 873 874 875 876 877 878 879 880 881 882 883 884 885 886 887 888 889 890 891 892 893 894 895 896 897 898 899 900 901 902 903 904 905 906 907 908 909 910 911 912 913 914 915 916 917 918 919 920 921 922 923 924 925 926 927 928 929 930 931 932 933 934 935 936 937 938 939 940 941 942 943 944 945 946 947 948 949 950 951 952 953 954 955 956 957 958 959 960 961 962 963 964 965 966 967 968 969 970 971 972 973 974 975 976 977 978 979 980 981 982 983 984 985 986 987 988 989 990 991 992 993 994 995 996 997 998 999 1000



𐀀𐀁𐀂𐀃𐀄𐀅𐀆𐀇𐀈𐀉𐀊𐀋𐀌𐀍𐀎𐀏𐀐𐀑𐀒𐀓𐀔𐀕𐀖𐀗𐀘𐀙𐀚𐀛𐀜𐀝𐀞𐀟𐀠𐀡𐀢𐀣𐀤𐀥𐀦𐀧𐀨𐀩𐀪𐀫𐀬𐀭𐀮𐀯𐀰𐀱𐀲𐀳𐀴𐀵𐀶𐀷𐀸𐀹𐀺𐀻𐀼𐀽𐀾𐀿𐁀𐁁𐁂𐁃𐁄𐁅𐁆𐁇𐁈𐁉𐁊𐁋𐁌𐁍𐁎𐁏𐁐𐁑𐁒𐁓𐁔𐁕𐁖𐁗𐁘𐁙𐁚𐁛𐁜𐁝𐁞𐁟𐁠𐁡𐁢𐁣𐁤𐁥𐁦𐁧𐁨𐁩𐁪𐁫𐁬𐁭𐁮𐁯𐁰𐁱𐁲𐁳𐁴𐁵𐁶𐁷𐁸𐁹𐁺𐁻𐁼𐁽𐁾𐁿𐂀𐂁𐂂𐂃𐂄𐂅𐂆𐂇𐂈𐂉𐂊𐂋𐂌𐂍𐂎𐂏𐂐𐂑𐂒𐂓𐂔𐂕𐂖𐂗𐂘𐂙𐂚𐂛𐂜𐂝𐂞𐂟𐂠𐂡𐂢𐂣𐂤𐂥𐂦𐂧𐂨𐂩𐂪𐂫𐂬𐂭𐂮𐂯𐂰𐂱𐂲𐂳𐂴𐂵𐂶𐂷𐂸𐂹𐂺𐂻𐂼𐂽𐂾𐂿𐃀𐃁𐃂𐃃𐃄𐃅𐃆𐃇𐃈𐃉𐃊𐃋𐃌𐃍𐃎𐃏𐃐𐃑𐃒𐃓𐃔𐃕𐃖𐃗𐃘𐃙𐃚𐃛𐃜𐃝𐃞𐃟𐃠𐃡𐃢𐃣𐃤𐃥𐃦𐃧𐃨𐃩𐃪𐃫𐃬𐃭𐃮𐃯𐃰𐃱𐃲𐃳𐃴𐃵𐃶𐃷𐃸𐃹𐃺𐃻𐃼𐃽𐃾𐃿𐄀𐄁𐄂𐄃𐄄𐄅𐄆𐄇𐄈𐄉𐄊𐄋𐄌𐄍𐄎𐄏𐄐𐄑𐄒𐄓𐄔𐄕𐄖𐄗𐄘𐄙𐄚𐄛𐄜𐄝𐄞𐄟𐄠𐄡𐄢𐄣𐄤𐄥𐄦𐄧𐄨𐄩𐄪𐄫𐄬𐄭𐄮𐄯𐄰𐄱𐄲𐄳𐄴𐄵𐄶𐄷𐄸𐄹𐄺𐄻𐄼𐄽𐄾𐄿𐅀𐅁𐅂𐅃𐅄𐅅𐅆𐅇𐅈𐅉𐅊𐅋𐅌𐅍𐅎𐅏𐅐𐅑𐅒𐅓𐅔𐅕𐅖𐅗𐅘𐅙𐅚𐅛𐅜𐅝𐅞𐅟𐅠𐅡𐅢𐅣𐅤𐅥𐅦𐅧𐅨𐅩𐅪𐅫𐅬𐅭𐅮𐅯𐅰𐅱𐅲𐅳𐅴𐅵𐅶𐅷𐅸𐅹𐅺𐅻𐅼𐅽𐅾𐅿𐆀𐆁𐆂𐆃𐆄𐆅𐆆𐆇𐆈𐆉𐆊𐆋𐆌𐆍𐆎𐆏𐆐𐆑𐆒𐆓𐆔𐆕𐆖𐆗𐆘𐆙𐆚𐆛𐆜𐆝𐆞𐆟𐆠𐆡𐆢𐆣𐆤𐆥𐆦𐆧𐆨𐆩𐆪𐆫𐆬𐆭𐆮𐆯𐆰𐆱𐆲𐆳𐆴𐆵𐆶𐆷𐆸𐆹𐆺𐆻𐆼𐆽𐆾𐆿𐇀𐇁𐇂𐇃𐇄𐇅𐇆𐇇𐇈𐇉𐇊𐇋𐇌𐇍𐇎𐇏𐇐𐇑𐇒𐇓𐇔𐇕𐇖𐇗𐇘𐇙𐇚𐇛𐇜𐇝𐇞𐇟𐇠𐇡𐇢𐇣𐇤𐇥𐇦𐇧𐇨𐇩𐇪𐇫𐇬𐇭𐇮𐇯𐇰𐇱𐇲𐇳𐇴𐇵𐇶𐇷𐇸𐇹𐇺𐇻𐇼𐇽𐇾𐇿𐈀𐈁𐈂𐈃𐈄𐈅𐈆𐈇𐈈𐈉𐈊𐈋𐈌𐈍𐈎𐈏𐈐𐈑𐈒𐈓𐈔𐈕𐈖𐈗𐈘𐈙𐈚𐈛𐈜𐈝𐈞𐈟𐈠𐈡𐈢𐈣𐈤𐈥𐈦𐈧𐈨𐈩𐈪𐈫𐈬𐈭𐈮𐈯𐈰𐈱𐈲𐈳𐈴𐈵𐈶𐈷𐈸𐈹𐈺𐈻𐈼𐈽𐈾𐈿𐉀𐉁𐉂𐉃𐉄𐉅𐉆𐉇𐉈𐉉𐉊𐉋𐉌𐉍𐉎𐉏𐉐𐉑𐉒𐉓𐉔𐉕𐉖𐉗𐉘𐉙𐉚𐉛𐉜𐉝𐉞𐉟𐉠𐉡𐉢𐉣𐉤𐉥𐉦𐉧𐉨𐉩𐉪𐉫𐉬𐉭𐉮𐉯𐉰𐉱𐉲𐉳𐉴𐉵𐉶𐉷𐉸𐉹𐉺𐉻𐉼𐉽𐉾𐉿𐊀𐊁𐊂𐊃𐊄𐊅𐊆𐊇𐊈𐊉𐊊𐊋𐊌𐊍𐊎𐊏𐊐𐊑𐊒𐊓𐊔𐊕𐊖𐊗𐊘𐊙𐊚𐊛𐊜𐊝𐊞𐊟𐊠𐊡𐊢𐊣𐊤𐊥𐊦𐊧𐊨𐊩𐊪𐊫𐊬𐊭𐊮𐊯𐊰𐊱𐊲𐊳𐊴𐊵𐊶𐊷𐊸𐊹𐊺𐊻𐊼𐊽𐊾𐊿𐋀𐋁𐋂𐋃𐋄𐋅𐋆𐋇𐋈𐋉𐋊𐋋𐋌𐋍𐋎𐋏𐋐𐋑𐋒𐋓𐋔𐋕𐋖𐋗𐋘𐋙𐋚𐋛𐋜𐋝𐋞𐋟𐋠𐋡𐋢𐋣𐋤𐋥𐋦𐋧𐋨𐋩𐋪𐋫𐋬𐋭𐋮𐋯𐋰𐋱𐋲𐋳𐋴𐋵𐋶𐋷𐋸𐋹𐋺𐋻𐋼𐋽𐋾𐋿𐌀𐌁𐌂𐌃𐌄𐌅𐌆𐌇𐌈𐌉𐌊𐌋𐌌𐌍𐌎𐌏𐌐𐌑𐌒𐌓𐌔𐌕𐌖𐌗𐌘𐌙𐌚𐌛𐌜𐌝𐌞𐌟𐌠𐌡𐌢𐌣𐌤𐌥𐌦𐌧𐌨𐌩𐌪𐌫𐌬𐌭𐌮𐌯𐌰𐌱𐌲𐌳𐌴𐌵𐌶𐌷𐌸𐌹𐌺𐌻𐌼𐌽𐌾𐌿𐍀𐍁𐍂𐍃𐍄𐍅𐍆𐍇𐍈𐍉𐍊𐍋𐍌𐍍𐍎𐍏𐍐𐍑𐍒𐍓𐍔𐍕𐍖𐍗𐍘𐍙𐍚𐍛𐍜𐍝𐍞𐍟𐍠𐍡𐍢𐍣𐍤𐍥𐍦𐍧𐍨𐍩𐍪𐍫𐍬𐍭𐍮𐍯𐍰𐍱𐍲𐍳𐍴𐍵𐍶𐍷𐍸𐍹𐍺𐍻𐍼𐍽𐍾𐍿𐎀𐎁𐎂𐎃𐎄𐎅𐎆𐎇𐎈𐎉𐎊𐎋𐎌𐎍𐎎𐎏𐎐𐎑𐎒𐎓𐎔𐎕𐎖𐎗𐎘𐎙𐎚𐎛𐎜𐎝𐎞𐎟𐎠𐎡𐎢𐎣𐎤𐎥𐎦𐎧𐎨𐎩𐎪𐎫𐎬𐎭𐎮𐎯𐎰𐎱𐎲𐎳𐎴𐎵𐎶𐎷𐎸𐎹𐎺𐎻𐎼𐎽𐎾𐎿𐏀𐏁𐏂𐏃𐏄𐏅𐏆𐏇𐏈𐏉𐏊𐏋𐏌𐏍𐏎𐏏𐏐𐏑𐏒𐏓𐏔𐏕𐏖𐏗𐏘𐏙𐏚𐏛𐏜𐏝𐏞𐏟𐏠𐏡𐏢𐏣𐏤𐏥𐏦𐏧𐏨𐏩𐏪𐏫𐏬𐏭𐏮𐏯𐏰𐏱𐏲𐏳𐏴𐏵𐏶𐏷𐏸𐏹𐏺𐏻𐏼𐏽

Artinya : “Sesungguhnya Allah, hanya pada sisi-Nya sajalah pengetahuan tentang hari Kiamat; dan Dia-lah yang menurunkan hujan, dan mengetahui apa

yang ada dalam rahim. dan tiada seorangpun yang dapat mengetahui (dengan pasti) apa yang akan diusahakannya besok[1187]. dan tiada seorangpun yang dapat mengetahui di bumi mana Dia akan mati. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal”.

Ayat diatas menjelaskan bahwa manusia tidak dapat mengetahui dengan pasti apa yang akan dikerjakannya besok atau yang akan diperolehnya, namun demikian mereka diwajibkan berusaha.

Dalam sebuah hadits dari Ibnu Mas’ud dan Nabi SAW bersabda :

“Sesungguhnya jujur itu menunjukkan kepada kebijakan dan kebajikan itu kesurga. Dan sesungguhnya seseorang itu jujur sehingga dilukis disisi Allah sebagai orang jujur (Muttafaq, Allah)”.

Anggaran juga sebagai alat pertanggungjawaban pihak manajemen kepada Allah, pemegang saham, umat dan ulil amri atas pengelolaan amanah yang diberikan kepada pelaksanaannya dalam satu periode tertentu. Berkaitan dengan kewajiban menghitung hak Allah, hak orang lain dan hak ulil amri yang terkandung dalam harta yang dikelola tersebut, diwajibkanlah kepada orang yang dipercaya mengelola amanah tersebut untuk membuat perencanaan, mengendalikan, menjaga amanah tersebut dan menginformasikan secara terbuka berkaitan dengan hak Allah, hak orang lain dan hak ulil amri.

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih didirikan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pertanian No.591/KPTS/UM/8/1980. Pada awalnya pembentukan PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih berdasarkan surat permohonan PT. Plantagen AG selaku pemilik lahan PT. Maskapai Indragiri Raya dengan suratnya No.129/80/DIR yang didasarkan pada surat permohonan PT. Tunggal Perkasa dengan suratnya No.51/U/IV/1980.

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Pertanian tanggal 11 Agustus 1980 No.591/KPTS/UM/1980 dan surat penegasan tanggal 15 oktober 1980 No.737/XI/H.I/10/1980 maka dibentuklah PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih. Sedangkan letak dan luas areal berdasarkan serah terima PT. Indragiri Raya (PT. Plantagen AG) menyerahkan tanah kepada PT. IV Gunung Pamela seluas 11.228 Ha dan NES II seluas 2.064 Ha pencadangan lahan keseluruhan sejumlah 13.292 Ha pada tanggal 11 November 1980 yang nantinya akan diusahakan oleh PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih.

Kemudian tahun 1990 BPN Tk.II Indragiri Hulu mengeluarkan hak guna usaha kepada PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih sebanyak 4 buah yaitu :

- a. HGU No.09/90 tanggal 16 Januari 1990 di Desa Sei Lalak seluas 854,41 Ha
- b. HGU No.10/90 tanggal 18 Januari 1990 di Desa Rimpian seluas 3.536,78 Ha

- c. HGU No.11/90 tanggal 18 Januari 1990 di Desa Kalawat seluas 468,68 Ha
- d. HGU No.12/90 tanggal 18 Januari 1990 di Desa Sei Parit seluas 2.775,51 Ha

B. Visi dan Misi Perusahaan

Untuk mencapai tujuan dari suatu perusahaan, setiap perusahaan tidak terkecuali PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih memerlukan visi dan misi yang jelas yang bisa digunakan sebagai target agar kehidupan Perusahaan berjalan dengan lancar dan bisa mencapai target yang diharapkan. Adapun visi dan misi PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih adalah :

a. Visi Perusahaan

Menjadi perusahaan perkebunan yang tangguh, mampu tumbuh dan berkembang dalam persaingan global.

b. Misi Perusahaan

Mengelola agro industri karet secara efisien bersama mitra untuk kepentingan stakeholder (pihak-pihak yang memiliki kepentingan dengan perusahaan baik langsung maupun tidak langsung yaitu pemegang saham/pemilik modal, komisaris/dewan pengawas direksi dan karyawan serta pemerintah, kreditur dan pihak-pihak berkepentingan lainnya), berwawasan lingkungan, unggul dalam pengembangan sumber daya manusia dan teknologi.

C. Arti dan Makna Logo Perusahaan

Setiap perusahaan pasti memiliki logo atau lambang yang memiliki makna tersendiri bagi perusahaan tersebut. Pada PT. Perkebunan Nusantara V logonya adalah :



Seperti yang terlihat di atas, secara garis besar dapat didefinisikan makna logo, yaitu :

- a. Tiga helai daun kecambah kelapa sawit melambangkan PT. Perkebunan Nusantara V terbentuk sebagai hasil konsolidasi kebun pengembangan PTP asal, yaitu PTP II, PTP IV dan PTP V yang berdomisili di Propinsi Riau.
- b. Warna Kuning pada daun kecambah kelapa sawit melambangkan hasil produksi PT. Perkebunan Nusantara V yaitu CPO (*Crude Palm Oil*)
- c. Lima akar kecambah kelapa sawit melambangkan PT. Perkebunan Nusantara V yang baru tumbuh dan terus berkembang.
- d. Lingkungan yang bertuliskan PT. Perkebunan Nusantara V menggambarkan kesatuan dan persatuan yang menyeluruh.
- e. Warna hijau menggambarkan ruang lingkup usaha adalah di bidang pertanian /perkebunan.

D. Struktur Organisasi

Definisi struktur menurut Framont E. Dan James E. (2002: 325) adalah sebagai berikut :

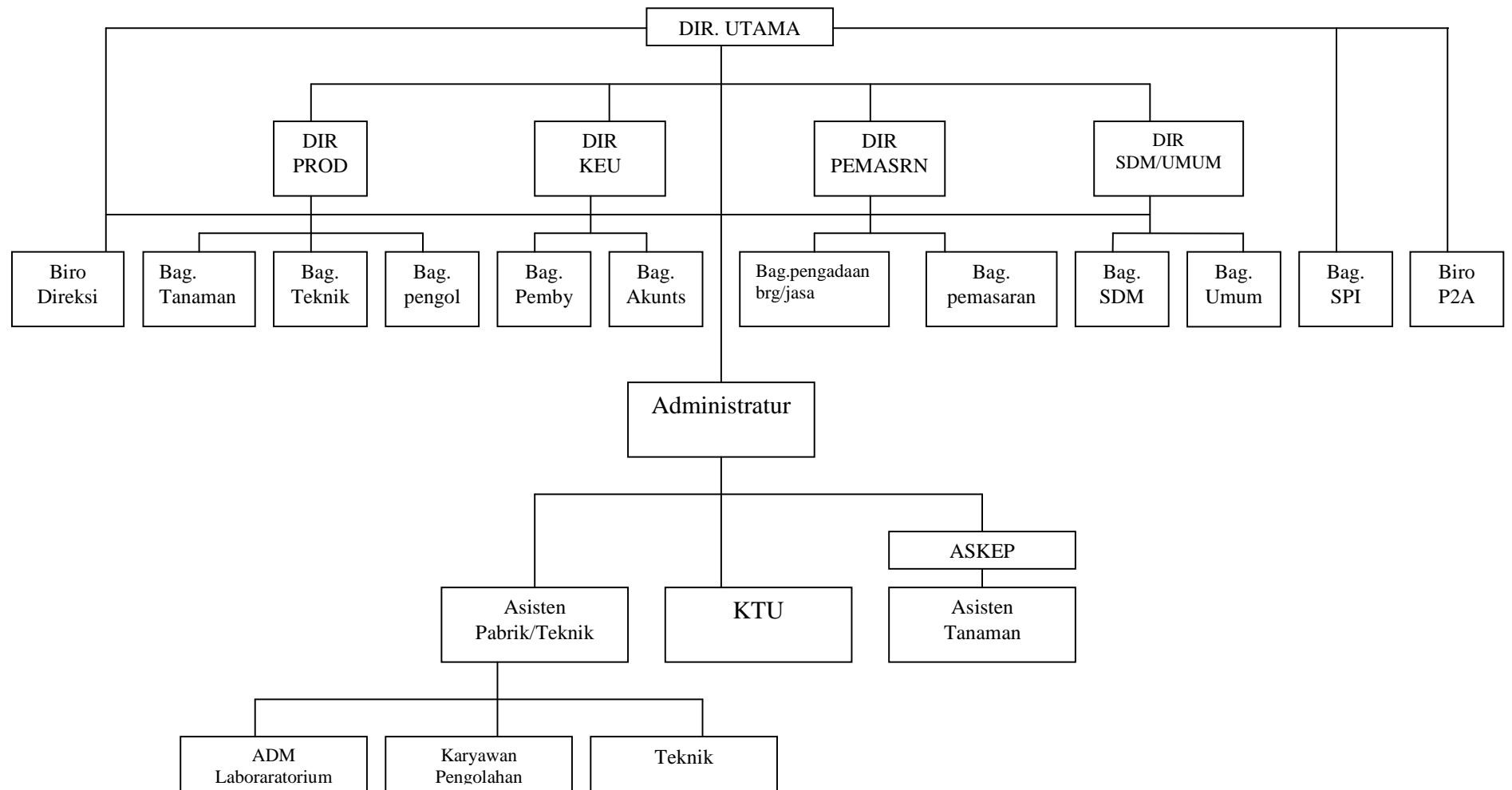
Struktur organisasi adalah struktur yang dapat dianggap sebagai pola yang sudah ada mengenai hubungan-hubungan antara berbagai komponen dan bagian dari organisasi.

Organisasi sebagai sarana bagi perusahaan untuk mencapai tujuan, harus disusun dengan tepat, cermat serta teliti sehingga dapat mendukung segala aktivitas perusahaan. Dengan adanya organisasi sebuah perusahaan menjadi tempat atau sarana untuk melakukan aktivitas perusahaan dan tidak terjadinya penumpukan tugas terhadap masing-masing fungsi dalam perusahaan tersebut.

Struktur organisasi yang tepat sangat membantu mengembangkan kerja sama dan mempersiapkan suatu rangka dasar pekerjaan, sehingga anggota organisasi dapat bekerja sama dengan efisien dan efektif dari sudut pandang manajemen yang baik, struktur organisasi garis mempunyai bentuk dan tujuan nyata serta mudah dipahami oleh setiap organisasi. Dengan demikian struktur organisasi tersebut akan berjalan dengan baik dalam membantu tercapainya tujuan organisasi secara umum.

Jadi sangat jelaslah bahwa struktur organisasi sangat mendukung dan menentukan perkembangan suatu perusahaan. Struktur organisasi yang dipilih memiliki pengaruh yang besar terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Struktur organisasi yang diterapkan oleh PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau adalah struktur organisasi berbentuk garis dan staf, dimana dilakukan dari atas ke bawah. Adapun bentuk dari struktur organisasi PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau dapat dilihat pada gambar III.1 Bagan Organisasi.



Sumber : PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau

Dari struktur organisasi diatas dapat dilihat penjabaran pendelegasian wewenang serta tanggung jawab dari masing-masing posisi atau jabatan dalam perusahaan. Adapun uraian tugas dan wewenang di PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau adalah sebagai berikut :

a. Direktur Utama

Direktur Utama memiliki uraian tugas sebagai berikut :

1. Menetapkan kebijakan strategis perusahaan sebagai mana dituangkan dalam rencana jangka panjang, rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP) dan rencana operasional lainnya, agar diperoleh sasaran kinerja dan tujuan dalam mencapai visi dan misi PTPN V.
2. Merencanakan, membina dan mengembangkan efektivitas dan efisiensi organisasi perusahaan sesuai dengan kebutuhan.
3. Memelihara dan mengelola kekayaan perusahaan berdasarkan prinsip, peraturan dan ketentuan yang berlaku.
4. Menyelenggarakan dan mengembangkan sistem pengawasan untuk pengamanan dan pembinaan kekayaan perusahaan dalam arti luas berdasarkan peraturan dan ketentuan yang berlaku.
5. Bertindak sebagai pimpinan umum perusahaan, mengkoordinir kegiatan anggota direksi dalam mengendalikan kegiatan operasional perusahaan sesuai dengan rencana dan kebijakan yang telah ditetapkan.
6. Membina efektivitas dan efisiensi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab biro Satuan Pengawas Intern.

7. Menyiapkan dan menyajikan laporan hasil kerja usaha perusahaan yang merupakan neraca dan daftar laba/rugi serta laporan lainnya secara berkala kepada pemegang saham.

b. Direktur Produksi

1. Menyusun perencanaan pengaturan-pengaturan dan pengendalian dari unit-unit dan sarana pendukungnya yang mencakup tanaman, produksi, teknologi, teknik dan sebagainya.
2. Melaksanakan rencana rehabilitasi dan investasi dibidang tanaman maupun sarana pendukung produksi lainnya dari unit yang telah ada.
3. Melaksanakan pemberian dan pengawasan terhadap kegiatan-kegiatan tersebut diatas.

c. Direktur Keuangan

1. Menyusun perencanaan dibidang keuangan atau pembiayaan.
2. Menetapkan ketentuan-ketentuan pelaksanaan dibidang keuangan.
3. Mengelola administrasi keuangan, akuntansi, umum serta segala sesuatunya yang berkaitan dengan direktorat ini.
4. Melaksanakan pengendalian dan pengawasan terhadap bidang keuangan.
5. Direktur keuangan mengkoordinir bagian akuntansi dan pembiayaan.

d. Direktur Pemasaran

1. Menyusun perencanaan dibidang pemasaran, tenaga kerja dan masalah umum termasuk kesejahteraan karyawan.

2. Menetapkan ketentuan pelaksanaan dibidang pemasaran, tenaga kerja dan umum.
3. Memonitiring mengenai pengembangan harga baik untuk hasil produksi maupun untuk bahan-bahan kebutuhan perusahaan.

e. Direktur SDM dan Umum

1. Menyusun rencana pengembangan, termasuk studi kelayakan dalam rangka pengembangan yang telah digariskan bersama dengan anggota direksi lainnya.
2. Merencanakan dan melaksanakan proyek-proyek industri hilir yang ada kaitannya dengan bidang usaha perusahaan sepanjang menurut kaji kelayakan dapat diusahakan.
3. Mempersiapkan lahan dalam rangka perluasan pembangunan tanaman serta produksi yang dibutuhkan, pengawasan terhadap pemakaian dana serta pembantu usaha-usaha pengadaan dana.
4. Mengelola proyek-proyek yang termasuk di dalam rangka penanaman modal dalam negeri (PMDN) dan proyek-proyek dengan bantuan dana luar negeri.

Selain itu masih ada bagian-bagian yang mendukung berjalannya perusahaan antara lain :

a) Kepala Bagian Satuan Pengawas Intern

1. Mengelola bagian pengawasan intern dan membantu Direktur Utama dalam bidang pengawasan intern serta memberikan saran dan tindak lanjut untuk mencapai sasaran perusahaan secara efektif, efisien dan ekonomis.
2. Mengelola dan bertanggung jawab atas keseluruhan kegiatan pemeriksa.

3. Menyiapkan tata cara pemeriksaan bagian SPI agar efisien dan efektif dalam rangka pengamanan harta kekayaan dan pengelolaan perusahaan.
4. Melaksanakan pemeriksaan intern, baik fisik, finansial maupun manajemen terhadap seluruh unit kerja perusahaan berdasarkan norma pemeriksaan, pedoman pemeriksaan BUMN atas pelaksanaan RKAP, kebijakan-kebijakan dan peraturan-peraturan yang berlaku di perusahaan.
5. Memberikan masukan-masukan kepada Direktur Utama untuk penyusunan dan penyempurnaan peraturan, ketentuan, sistem, prosedur maupun administrasi pada umumnya berlaku di perusahaan.
6. Menganalisa dan mengevaluasi laporan keuangan (Neraca, Laba/Rugi dan pendukungnya) perusahaan, sebelum audit.
7. Melakukan evaluasi dan analisis secara periodik terhadap operasional perusahaan (pemeriksaan keuangan, operasional, komputerisasi dan analisa pelaporan) dalam rangka meningkatkan efisiensi, efektivitas, ekonomisasi dan produktivitas perusahaan, penyampaian saran dan pendapatnya kepada direktur Utama.
8. Menyusun kebijakan pengawasan audit (audit policy), program kerja pemeriksaan tahunan (PKPT), program pemeriksaan, evaluasi hasil pemeriksaan.
9. Menyusun rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP) dan meninjau ulang penyebab terjadinya penyimpangan anggaran, bagian pengawasan intern beserta pengawasannya

10. Menyelenggarakan administrasi bagian pengawasan intern secara efisien efektif.
11. Memelihara dan mengawasi inventaris serta surat-surat dan dokumen-dokumen penting bagian pengawasan intern.

b) Kepala Bagian Tanaman

1. Menyelenggarakan pengadaan bahan-bahan tanaman.
2. Membuat norma-norma penderasan atau panen dan menyusun rencana penggunaan stimulasi serta alat-alat dan bahan yang berhubungan dengan panen atau produksi.
3. Merumuskan kultur teknis tanaman dan panen yang lebih baik guna meningkatkan effektivitas dan produksifitas kerja.
4. Mengevaluasi pelaksanaan hasil kerja bidang tanaman (tanaman ulang atau konversi, tanaman belum menghasilkan dan tanaman menghasilkan.)
5. Merencanakan dan melaksanakan hasil kerja bidang tanaman ulang atau tanaman konversi, tanaman belum menghasilkan dan tanaman menghasilkan).
6. Melaksanakan pengukuran dan pemetaan areal kebin inti sendiri dan pengembangannya.

c) Kepala Bagian Teknik

1. Membantu direksi melaksanakan fungsi-fungsi manajemen didalam merencanakan dan mengevaluasi pelaksanaan pekerjaan yang berhubungan dengan mesin-mesin, traksi dan disain sipil bangunan, baik dikebun sendiri (inti) maupun dikebun plasma dan daerah pengembangan.

2. Melaksanakan “pengawasan melekat” diseluruh jajarannya.
3. Membina kerja sama dengan bagian yang terkait sehingga seluruh kebijaksanaan direksi mencerminkan kekompakan yang bulat untuk dilaksanakan oleh “unit pelaksana perusahaan”.
4. Menyusun standar pemeliharaan instalasi pabrik untuk mencapai kapasitas terpasang, pemeliharaan perbengkelan, transportasi dan pemeliharaan bangunan, sipil, jalan dan jembatan.
5. Merencanakan bangunan pabrik-pabrik baru dan perluasan dan selalu memperhatikan temuan-temuan baru efektif dan efisien.
6. Membuat rencana, perawatan atau pemeliharaan mesin-mesin atau instalasi traksi alat-alat produksi dan bangunan sipil.
7. Menentukan standar kalkulasi fisik dan mutu barang mesin-mesin, instalasi, traksi dan bangunan sipil.
8. Melaksanakan inventarisasi fisik dan mengevaluasi pelaksanaan hasil pekerjaan dibidang teknik (mesin-mesin, instalasi, traksi dan dnas sipil).
9. Merencanakan dan melaksanakan pengelolaan dibidang sarana pendukung untuk tanaman, yang mencakup jalan, jembatan, fasilitas pengelolaan hasil, perumahan atau bangunan lainnya dan segala sesuatu yang menyangkut bidang sarana.

d) Kepala Bagian Pengolahan

1. Merencanakan pengelolaan produksi sesuai dengan permintaan pasar.
2. Mengawasi dan memantau hasil pengolahan dipabrik karet.

3. Mencari dan mengembangkan teknik periodik pengolahan yang up to date untuk mencari mutu atau kualitas hasil pengolahan yang baik dan efisien.
4. Bekerja sama dengan bagian teknik didalam mengawasi dan pemeriksaan alat-alat dan instansi pengolahan hasil sesuai permintaan pasar.
5. Bekerja sama dengan bagian pemasaran dan pengolahan hasil sesuai permintaan pasar.
6. Berwenang mengambil keputusan-keputusan yang bersifat tidak prinsipil dan tidak menyimpang dari kebijaksanaan direksi atau direktur produksi.
7. Berwenang menandatangani surat-surat atau memorandum yang ditunjukkan kepada bagian kebun, unit yang bersifat rutin dan tidak menyimpang dari kebijaksanaan direksi.

e) Kepala Bagian Pembiayaan

1. Melaksanakan pengelolaan keuangan meliputi seluruh fungsi-fungsi perencanaan, pencarian sumber-sumber penerimaan, penyimpanan penempatan pada portofolio terbaik. Pengalokasian penggunaan dan pengawasan.
2. Melaksanakan kegiatan administrasi perpajakan dan periode perusahaan.
3. Menyusun anggaran dan pendapatan dan belanja bagian kebun atau unit memberi pedoman penyusunan rencana kerja operasional (RKO), rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP), rencana jangka panjang (RJP) dan mengupayakan pelaksanaan kegiatan perusahaan sesuai dengan anggaran dan jadwal yang telah ditentukan.

4. Melakukan pengkajian atas peraturan-peraturan pemerintah dibidang keuangan, perpajakan, asuransi, perencanaan dan membuat laporan serta analisisnya mengenai perkembangan pelaksanaan tugas bagian keuangan dalam rangka mengamankan kepentingan perusahaan.
5. Berwenang mengambil keputusan yang sifatnya tidak prinsipil dan tidak menyimpang dari kebijakan direksi atau direktur keuangan.
6. Berwenang menandatangani surat-surat/memorandum yang ditujukan kepada bagian kebun atau unit yang sifatnya rutin dan tidak menyimpang dari kebijakan direksi/direktur keuangan.

f) Kepala Bagian Akuntansi

1. Membina, mengawasi dan mengelola terlaksananya periode laporan management (LM/MS) dan membuat laporan keuangan serta analisa biaya.
2. Menyelenggarakan akuntansi keuangan (*Financial Accounting*) akuntansi biaya (*Cost Accounting*) dan membuat laporan keuangan serta analisis biaya.
3. Menyelenggarakan pembuatan informasi management, penyusunan laporan keuangan, analisis laporan keuangan serta analisis biaya.
4. Secara periodik mengadakan pemeriksaan kas, verifikasi penggunaan dana dan administrasi keuangan kebun atau unit.

g) Kepala Bagian Pengadaan Barang/Jasa

1. Merumuskan pengadaan barang dan jasa yang diperlukan perusahaan yang pengadaannya harus melalui kantor direksi dan unit produksi serta

merumuskan kebijakan prosedur pengadaan berdasarkan ketentuan perundangan-undangan yang berlaku.

2. Memberikan konsultasi dan bimbingan kepada unit produksi mengenai pelaksanaan kebijakan dibidang pengadaan dan jasa.
3. Membentuk daftar harga atau data base harga pasar untuk pedoman anggaran belajar dan pelaksanaannya pada unit produksi untuk dapat digunakan sebagai pedoman mencantumkan harga limit.
4. Mengecek dan menginformasikan kembali harga-harga pasar dan harga yang berlaku pada unit produksi untuk dapat digunakan sebagai pedoman menentukan harga limit dalam pengadaan barang dan jasa.

h) Kepala Bagian SDM

1. Menyusun rencana jangka panjang dan jangka pendek bidang pendidikan, keselamatan, kesehatan kerja dan pelayanan kesehatan.
2. Merumuskan kebijakan program pengembangan sumber daya manusia (pendidikan dan pelatihan).
3. Menyusun dan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan sebagai pelatihan bagian dari pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan.
4. Merumuskan kebijakan yang menyangkut kesehatan dan keselamatan kerja lingkungan fisik dan sosial termasuk budaya perusahaan.
5. Merancang sistem management kesehatan dan keselamatan kerja (K3), memasyarakatkan dan mengawasi pelaksanaannya disetiap kebun atau unit serta merumuskan kebijakan yang menyangkut pelayanan kesehatan.

i) Asisten

Asisten memiliki uraian tugas sebagai berikut :

1. Menilai prestasi kerja karyawan bawahannya dan mengajukan penilaian karyawannya tersebut ke Kepala Urusan dan Kepala Bagian.
2. Memeriksa laporan harian produksi.
3. Menerima tugas-tugas dengan segala kebijakan pelaksanaannya dari Kepala Urusan dan menyampaikan pertanggung jawaban atas pelaksanaan tugas-tugas kepada Kepala Urusan.

Bentuk organisasi ini digunakan karena perusahaan ini cukup besar dan memiliki wilayah kerja yang luas. Struktur organisasi yang dibuat sedemikian rupa agar perusahaan dapat menciptakan suatu kondisi kerjasama yang baik antar bagian dan saling mendukung untuk pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi tersebut.

E. Aktivitas Perusahaan

Sebagaimana yang penulis jelaskan pada sejarah singkat PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau bahwa perusahaan PTPN merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang perkebunan. Komoditas andalan yang diusahakan perusahaan adalah karet. Tidak ada usaha selain karet yang diusahakan oleh perusahaan ini.

Perusahaan mengolah agroindustri karet dari unit-unit kebun sendiri dari pihak III serta mengola hasilnya menjadi berbagai jenis produk karet. Semua hasil produksi dijual kepasar lokal maupun ekspor.

Pada perkebunan karet, proses produksinya dibagi dalam dua tahapan yaitu :

1. Kegiatan Menghasilkan

Yang dimaksud dengan menghasilkan dalam hal ini adalah segala kegiatan yang menyangkut pemeliharaan tanaman menghasilkan sampai kepada keadaan menghasilkan atau panen. Kegiatan ini adalah suatu kegiatan untuk menghasilkan bahan baku untuk diproses di pabrik pengolahan.

Kegiatan menghasilkan ini dapat dibagi kedalam beberapa jenis kegiatan yaitu antara lain :

- a. Penanaman
- b. Penyulaman
- c. Penyiangan
- d. Pemberantasan hama dan penyakit
- e. Pemupukan tanaman.
- f. Seleksi dan penjarangan
- g. Penyadapan atau panen

a. Penanaman

pada penanaman karet, dikenal istilah replanting dan newplanting. Replanting merupakan penanaman ulang tanaman karet, setelah tanaman lama dianggap tidak ekonomis lagi. Sedangkan newplanting merupakan penanaman bukan baru yang sebelumnya tidak ditanami karet. Penanaman dimulai terlebih dahulu dengan pembabatan areal yang akan ditanami. Perusahaan menggunakan mesin pembabat pohon dan traktor dalam melakukan tugasnya. Setelah dibabat, tanah dibongkar

dengan traktor-traktor atau cangkul-cangkul hingga tanah terbongkar. Karena tanah dikebun tidak semuanya rata, maka dibuatlah teras-teras maksudnya agar tanah tidak tererosi. Setelah itu dibuat juga lubang-lubang untuk menanam bibit karet. Selain itu ditanami juga, tanaman penutup tanah ini biasanya jenis tanaman merambat, gunanya untuk menghindar erosi.

b. Penyulaman

Tanaman karet memiliki resiko tinggi terhadap kematian. Untuk mengatasi hal tersebut, maka dilakukan penyulaman. Penyulaman adalah proses penanaman ulang pada areal tanaman yang mengalami kematian. Penyulaman dilakukan pada saat tanaman 1 sampai 2 tahun.

c. Penyiangan

Penyiangan adalah pembersihan areal tanaman dari tanaman lain, seperti gulma, yang mengganggu pertumbuhan tanaman tersebut. Penyiangan ini dapat dilakukan dengan dua cara, yakni cara manual dan cara kimiawi. Cara manual biasanya dilakukan dengan bantuan parang atau cangkul dilakukan 2-3 kali setahun sedangkan cara kimiawi, gulma diberantas dengan herbisida.

d. Pembarantas hama dan penyakit

Pembarantasan hama dan penyakit dilakukan dengan bahan-bahan kimia.

e. Pemupukan tanaman

Pemupukan dilakukan sejak karet berumur 3 bulan, dan dilakukan dengan membuat saluran melingkar di sekitar pohon. Dosis pemupukan berbeda-beda dalam tiap jenis tanah dan umur tanaman.

f. Seleksi dan penjarangan

Seleksi pohon yang sehat dan homogen menjelang masak sedap perlu dilakukan.

Pohon yang tetap tinggal adalah pohon yang benar-benar baik dan tidak terserang penyakit. Sedangkan penjarangan dilakukan dengan cara membongkar pohon-pohon yang tidak baik dan terserang penyakit.

g. Penjadapan atau panen

Penjadapan merupakan proses panen dari tanaman, dimana penjadapan ini dilakukan bila karet sudah berumur lima tahun keatas atau pada tanaman yang sudah menghasilkan.

2. Kegiatan Mengolah

Yaitu segala kegiatan yang dilakukan untuk mengolah bahan baku menjadi barang jadi. Dimulai dari latex atau getah karet mentah menjadi sheet/RSS. Dalam kegiatan pengolahan yang akan diolah adalah karet mentah berupa latex dan lump dari kebun menjadi sheet atau sering disebut RSS (Rubber Standart Sheet).

Pada kegiatan pengolahan, tahapan pengolahannya adalah sebagai berikut :

- a. Pengenceran
- b. Penyaringan
- c. Pembekuan
- d. Penggilingan
- e. Pengasapan

a. Pengenceran

Latex atau karet mentah dari kebin bila kan diolah menjadi sheet harus terlebih dahulu diencerkan dengan menambah sejumlah air hingga kadar airnya menjadi 15%. Pengenceran ini bertujuan untuk menjaga agar kadar karet kering latex sewaktu diolah dapat tetap dipertahankan dan untuk mengeluarkan gelembung-gelembung gas yang ada, karena apabila gelembung gas yang ada tersebut tidak dikeluarkan, maka hasil sheetnya akan jelek sehingga mutu karet akan berkurang yang mengakibatkan penurunan harga terhadap produk yang akan dihasilkan.

b. Penyaringan

Sesudah latex diencerkan, maka kotoran-kotoran yang melekat pada latex tersebut akan memisah, kemudian untuk membuang kotoran tadi maka dilakukan penyaringan.

c. Pembekuan

Latex yang akan dibuat sheet harus dibekukan terlebih dahulu. Pembekuan dilakukan dengan menggunakan loyang-loyang yang memuat 10 sampai 15 liter latex. Dalam pembekuan ini ditambahkan larutan asam format 1% dibawah permukaan latex, untuk mempermudah proses pembekuan latex tersebut. Pada proses pembekuan ini, latex yang ditambahkan asam format tadi akan diaduk sebanyak 12 kali dengan hati-hati. Pelat-pelat yang berfungsi sebagai sekat dipasang dalam tangki. Pelat terlebih dahulu dibasahi untuk mencegah tertutupnya udara dari koagulum/latex yang sudah membeku. Pembekuan ini memakan waktu kurang lebih 2 jam.

d. Penggilingan

Koagulum bila akan diubah menjadi sheet gilingan terlebih dahulu. Sebagian besar air yang terdapat dalam koagulum akan dibuang dalam proses ini. Penggilingan dilakukan dengan mesin penggilingan dengan kecepatan rendah, agar sheet yang dihasilkan tidak merobek.

e. Pengasapan

Selesai digiling sheet digantung selama satu jam membuang airnya. Setelah itu baru diasapkan dan dikeringkan. Pengasapan bertujuan agar bahan-bahan pengawet yang terdapat dalam asap terserap oleh lembaran-lembaran karet. Selama pengasapan suhu, ventilasi dan jumlah kadar asap harus diatur dan tetap dijaga. Pengasapan dan pengeringan biasanya berlangsung sekitar 4 hari atau lebih hingga selesai. Lama pengeringan tergantung kepada ketebalan sheet yang diolah. Sheet yang lebih tebal memerlukan waktu pengeringan yang lebih lama dari sheet yang tipis. Lembaran-lembaran sheet digantung diatas gantar-gantar dari bambu dan kayu. Setelah diasapi dan dikeringkan sheet harus disortir atau diseleksi. Ini penting karena menyangkut mutu yang dihasilkan dan harga jualnya. Dalam satu pak atau bandela tidak boleh digabungkan sheet yang berlainan mutunya karena bisa merusak kepercayaan pembeli. Untuk lebih jelasnya dalam gambar III.2 diberikan rangkaian pengolahan sheet mulai dari pemasukan bahan baku sampai barang jadi.

Gambar : III. 2



Sumber : PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Proses Penyusunan Anggaran Perusahaan

Untuk pencapaian tujuan perusahaan, penyusunan anggaran harus melibatkan seluruh bagian-bagian yang terkait di dalam perusahaan. Dengan terlibatnya seluruh bagian tersebut maka diharapkan anggaran yang tersusun akan memperoleh dukungan penuh dari semua bagian yang ada dalam perusahaan dan akhirnya masing-masing bagian lebih memahami pekerjaannya, sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat dicapai.

Berikut ini akan dipaparkan prosedur penyusunan anggaran yang dilakukan perusahaan :

Proses penyusunan anggaran pada PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau dimulai dengan diadakan pertemuan yang dihadiri oleh Direktur Utama, Direktur Keuangan, Bagian Pembiayaan dan Bagian Akuntansi. Dalam pertemuan ini Direktur Utama akan menjelaskan tujuan dan sasaran yang akan dicapai perusahaan dimasa yang akan datang. Berdasarkan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan tersebut yaitu memberi kesempatan kepada setiap bagian untuk membuat usulan anggarannya. Ini dilakukan agar masing-masing bagian dapat merencanakan dengan seksama setiap kegiatan yang akan dilaksanakan karena bagian itu sendirilah yang lebih mengerti segala permasalahan yang ada dalam kegiatannya. Usulan anggaran yang telah dibuat oleh masing-masing bagian diserahkan kepada bagian anggaran dan

pengawasan. Oleh bagian anggaran dan pengawasan usulan anggaran tersebut dievaluasi dan di koreksi berdasarkan data-data tahun lalu serta estimasi di masa yang akan datang. Jika dari usulan anggaran itu ada yang perlu dikoreksi karena tidak layak atau sukar untuk dilaksanakan maka langsung dikoreksi oleh bagian anggaran dan pengawasan tanpa ada negoisasi lagi dengan pihak pemberi usulan. Setelah dianggap wajar, dalam arti dapat dilaksanakan kemudian usulan-usulan anggaran tersebut disatukan untuk dibuat RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan). RKAP inilah yang akan diserahkan kepada Direktur Utama untuk memperoleh persetujuan. Setelah anggaran disetujui oleh Direktur Utama kemudian diserahkan kembali ke masing-masing bagian untuk dilaksanakan sebagai pedoman dalam menjalankan aktifitasnya.

Dari prosedur penyusunan anggaran yang dijelaskan tersebut dapat dilihat bahwa perusahaan tidak mengikutsertakan seluruh bagian yang ada dalam organisasi. Padahal dalam akuntansi sebaiknya anggaran disusun dengan mengikutsertakan seluruh bagian yang ada dalam organisasi (*Bottom up*). Partisipasi seluruh bagian yang ada dalam organisasi sangat penting dalam penyusunan anggaran. Karena mereka lebih mengetahui apa yang dibutuhkan serta sasaran yang ingin dicapai pada bagian yang menjadi tanggung jawabnya.

Sebaiknya perusahaan membuat sistem *Bottom up*, sehingga adanya keterlibatan seluruh bagian yang ada dalam organisasi guna membahas tentang penyusunan anggaran untuk periode yang akan datang. Dalam rapat tersebut diberikan arahan-arahan dalam upaya mewujudkan anggaran yang menyeluruh dan kemudian

menetapkan program yang akan dilaksanakan, selanjutnya masing-masing bagian menyusun konsep anggarannya. Sebelumnya konsep anggaran tersebut harus diteliti dan dianalisa agar angka-angkanya lebih akurat. Setelah konsep anggaran selesai maka diserahkan kepada bagian anggaran dan pengawasan. Oleh bagian anggaran dan pengawasan usulan anggaran tersebut dievaluasi dan dikoreksi untuk penyusunan konsep RKAP. Namun sebelumnya konsep-konsep ini perlu dikoordinasikan dengan bagian-bagian yang terkait sebelum disetujui menjadi konsep RKAP. Proses terakhir adalah bagian anggaran dan pengawasan menyampaikan konsep anggaran dalam bentuk RKAP kepada Direktur Utama untuk disetujui dan mendapatkan pengesahan kemudian dikembalikan ke masing-masing bagian untuk dijadikan pedoman pelaksanaan kerja.

Dengan adanya kebijakan proses penyusunan anggaran ini akan menimbulkan partisipasi para manajer dan karyawan untuk mencapai target yang telah ditetapkan dalam anggaran, karena anggaran itu merupakan komitmen bersama antara pimpinan perusahaan dan para pelaksanaan anggaran akibatnya proses usaha perencanaan yang realistis akan tercapai dan pengawasan terhadap perencanaan dapat dilaksanakan.

RKAP dalam perusahaan ini banyak rinciannya tetapi disini hanya membuat contoh RKAP rincian biaya produksi. Berikut ini contoh RKAP rincian biaya produksi :

CONTOH RKAP
PT. NUSANTARA V BUKIT SELASIH - RIAU
PERINCIAN BIAYA PRODUKSI

Tabel : IV. 1

[illegible]

B. Revisi Anggaran

Pada PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau dalam pelaksanaan anggaran yang telah dibuat, ternyata sering mengalami penyimpangan. Dengan adanya penyimpangan ini maka bagian pengawasan intern, biasanya meninjau ulang apa penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Namun peninjauan ulang terhadap anggaran ini biasanya hanya dilakukan pada akhir periode kemudian melakukan revisi untuk periode yang akan datang. Akibatnya peninjauan ulang ini tidak berpengaruh apa-apa terhadap anggaran tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa anggaran yang dipakai oleh perusahaan ini sifatnya *static budget*.

Anggaran tetap (*static budget*) ini memiliki beberapa kelemahan yaitu tidak dapat digunakan secara efektif sebagai alat perencanaan, terutama bila produksi sesungguhnya tidak sesuai ataupun terjadi penyimpangan dari yang telah direncanakan. Selain itu jika penyimpangan yang dapat mengganggu kegiatan produksi, maka anggaran yang sifatnya *static budget* tersebut tidak dapat secara langsung direvisi untuk diperhitungkan kembali anggaran yang lebih rasional. Hal ini tentu saja akan menyulitkan manajemen perusahaan dalam menerapkan fungsi anggaran sebagai alat perencanaan.

Menurut penulis, sebaiknya perusahaan menggunakan anggaran yang bersifat fleksibel. Karena jenis anggaran fleksibel ini setiap kegiatan yang akan dilaksanakan harus berpatokan pada kapasitas produksi serta ketentuan yang telah ditetapkan terhadap biaya-biaya yang diperlukan dalam kegiatan produksi tersebut. Berdasarkan ketentuan kapasitas ini maka pengeluaran biaya-biaya yang dikeluarkan setiap tingkat

kegiatan yang akan dijalankan masing-masing bagian dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Selain itu prosedur pengendalian terhadap perencanaan dapat dilaksanakan secara maksimal.

Dalam penggunaan fleksibel budget ini biaya tetap dan biaya variabelnya sama-sama diperhitungkan dengan demikian hal ini lebih menguntungkan karena rencana yang dibuat akan lebih mudah diawasi.

C. Unsur-unsur Anggaran dan Biaya Produksi

Apabila diperhatikan pada perusahaan PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau, unsur-unsur biaya produksi pada perusahaan tersebut terdiri dari :

1. Gaji tunjangan dan biaya sosial karyawan pimpinan
 2. Pemeliharaan tanaman menghasilkan
 3. Pemupukan
 4. Panen dan pengumpulan
 5. Pengangkutan ke pabrik
 6. Biaya Umum
 7. Biaya Pengolahan
 8. Biaya Penyusutan
1. Biaya Gaji, tunjangan dan biaya sosial karyawan pimpinan

Anggaran gaji, tunjangan dan biaya sosial karyawan pimpinan pada perusahaan PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau ini meliputi keseluruhan biaya-biaya ataupun fasilitas yang telah diberikan kepada karyawan perusahaan

tersebut dalam rangka menjalankan kegiatan usaha perusahaan tersebut dalam rangka menjalankan kegiatan usaha perusahaan yang mencakup hal-hal sebagai berikut :

- a. Gaji dan upah karyawan
- b. Tunjangan kesejahteraan
- c. Tunjangan kesejahteraan pegawai
- d. Tunjangan umum
- e. Biaya pensiun dan sebagainya

2. Pemeliharaan tanaman menghasilkan

Anggaran biaya untuk pemeliharaan tanaman menghasilkan adalah merupakan anggaran biaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk pemeliharaan tanaman yang telah menghasilkan, biaya pemeliharaan itu meliputi :

- a. Gaji dan biaya sosial karyawan pelaksana
- b. Pemeliharaan jalan, saluran air dan teras
- c. Penanaman dan penyiangan
- d. Penyiangan dan merumput
- e. Hama dan penyakit
- f. Pemupukan
- g. Biaya lain-lain

3. Panen dan Pengumpulan

Anggaran biaya panen dan pengumpulan adalah merupakan anggaran biaya terhadap pengeluaran-pengeluaran yang berhubungan langsung dengan pemanenan

dari hasil kebun karet perusahaan. Di dalam anggaran ini akan mencakup biaya-biaya sebagai berikut :

- a. Gaji dan biaya sosial karyawan pimpinan
- b. Gaji dan biaya sosial karyawan pelaksana
- c. Premi staf
- d. Premi non staf
- e. Premi karyawan
- f. Pengangkutan pemungut hasil
- g. Stimulasi
- h. Alat-alat perlengkapan
- i. Biaya lain-lain

4. Biaya Pengangkutan ke Pabrik

Anggaran biaya pengangkutan ini direncanakan untuk pengeluaran-pengeluaran yang berhubungan dengan pengangkutan hasil panen ke pabrik perusahaan biaya pengangkutan ini meliputi :

- a. Gaji dan biaya sosial karyawan pimpinan
- b. Gaji dan biaya sosial karyawan pelaksana
- c. Premi
- d. Biaya pengangkutan ke pabrik sendiri
- e. Biaya pengangkutan ke pabrik kebun sendiri
- f. Biaya pengangkutan pemborong
- g. Bahan baku dan pelengkap

- h. Biaya lain-lain

5. Biaya Umum

Dalam perusahaan PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau, biaya umum yang termasuk biaya produksi adalah merupakan biaya yang terkait dalam kegiatan usaha perusahaan. Biaya-biaya ini antara lain :

- a. Gaji, tunjangan dan biaya sosial karyawan pimpinan
- b. Gaji, tunjangan dan biaya sosial karyawan pelaksana
- c. Honorarium
- d. Biaya pendidikan jabatan
- e. Biaya lingkungan
- f. Biaya pengangkutan, perjalanan dan penginapan
- g. Biaya percobaan
- h. Pemeliharaan bangunan rumah
- i. Pemeliharaan bangunan perusahaan
- j. Pemeliharaan mesin dan instalasi
- k. Pemeliharaan jalan, jembatan dan saluran air
- l. Pemeliharaan alat pertanian dan inventaris
- m. Pemakaian inventaris kecil
- n. Iuran dan sumbangan
- o. Pajak-pajak dan sewa tanah
- p. Asuransi
- q. Biaya keamanan

- r. Biaya penerangan
- s. Biaya air
- t. Biaya lain-lain
- u. Biaya SPBU

6. Biaya Pengolahan

Anggaran biaya pengolahan produk yang direncanakan oleh panitia anggaran dalam perusahaan PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau adalah meliputi pengeluaran-pengeluaran yang berhubungan dengan pengolahan produksi menjadi berbagai jenis barang-barang yang siap dipasarkan. Biaya pengolahan ini meliputi :

- a. Gaji dan biaya sosial karyawan pimpinan
- b. Gaji/upah dan biaya sosial karyawan pimpinan
- c. Alat dan inventaris kecil
- d. Bahan kimia dan bahan pelengkap
- e. Biaya analisis
- f. Bahan bakar dan pelumas
- g. Biaya penerangan air
- h. Biaya langsir lumpur
- i. Biaya pemeliharaan bangunan pabrik
- j. Biaya pemeliharaan mesin dan instalasi pabrik
- k. Biaya pemeliharaan perabot dan perlengkapan pabrik
- l. Biaya pemeliharaan halaman pabrik
- m. Biaya pengepakan

n. Premi asuransi pabrik

7. Biaya penyusutan

Anggaran biaya penyusutan yang ditetapkan manajemen perusahaan tersebut adalah meliputi penyusutan terhadap aktiva perusahaan yang diperkirakan pada masa yang akan datang meliputi aktiva produktif dan aktiva non produktif yang dimiliki perusahaan tersebut.

Menurut penulis seharusnya perusahaan mengelompokkan pelaporan anggaran biaya produksi dalam tiga kelompok yaitu :

1. Biaya Bahan Baku

Bahan baku merupakan semua bahan mentah yang secara langsung digunakan sebagai bahan yang membentuk bagian menyeluruh dari produk jadi. Di dalam menentukan biaya bahan baku, perusahaan tidak hanya memperhitungkan biaya-biaya pembelian, penggudangan dan biaya-biaya perolehan lainnya, sehingga nilai bahan baku untuk kepentingan proses produksi merupakan jumlah kumulatif dari keseluruhan biaya perolehan bahan baku tersebut.

2. Biaya Tenaga Kerja

Secara umum biaya tenaga kerja adalah semua balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada semua karyawan. Biaya tenaga kerja dapat dipisahkan atas dasar hubungan biaya tersebut dengan produk yang dihasilkan, yaitu biaya tenaga kerja langsung dan biaya tenaga kerja tidak langsung.

Biaya tenaga kerja langsung adalah segala biaya tenaga kerja yang dikeluarkan dalam proses produksi dan berhubungan dengan produksi yang

dihasilkan dan dalam pembebanan terhadap produksi akan dicatat sebagai unsur biaya tenaga kerja.

Biaya tenaga kerja tidak langsung adalah semua biaya tenaga kerja yang dikeluarkan dalam menghasilkan suatu produk, akan tetapi tenaga kerja tersebut tidak secara langsung berhubungan dengan produk yang dihasilkan. Pembebanan biaya tenaga kerja tidak langsung dalam produksi dicatat sebagai biaya overhead pabrik.

Untuk memudahkan perhitungan dan pengendalian biaya tenaga kerja, maka biaya tenaga kerja yang terjadi pada bagian pabrik akan dipecah atas departemen-departemen dimana biaya tersebut terjadi. Dengan demikian penganalisaan biaya dapat dilakukan secara mudah dan cepat.

3. Biaya Overhead Pabrik

Meliputi semua biaya yang tidak termasuk dalam biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung dapat dimasukkan dalam biaya overhead pabrik.

Yang termasuk dalam biaya overhead pabrik antara lain :

- 1) Biaya bahan penolong, yaitu : biaya untuk bahan yang tidak menjadi bagian dari produk jadi atau bahan yang walaupun menjadi bagian dari produk jadi, tetapi nilainya relatif kecil.
- 2) Biaya reparasi dan pemeliharaan, yaitu : berupa biaya pemakaian suku cadang dan perlengkapan pabrik pemeliharaan, jasa pihak luar perusahaan untuk keperluan perbaikan dan pemeliharaan aktiva tetap perusahaan.
- 3) Biaya tenaga kerja tidak langsung terdiri dari :

- a) Karyawan yang bekerja dalam departemen pembantu, seperti bagian bengkel, gudang dan lainnya.
 - b) Karyawan tertentu yang bekerja dalam departemen produksi, seperti karyawan administrasi pabrik, mandor dan lain-lain.
- 4) Biaya yang timbul sebagai akibat penilaian terhadap aktiva tetap, yaitu semua biaya penyusunan aktiva tetap yang digunakan dimiliki perusahaan.
 - 5) Biaya yang timbul sebagai akibat berlalunya waktu, yaitu semua biaya asuransi aktiva tetap milik perusahaan, asuransi kecelekaan karyawan dan biaya amortisasi kerugian yang diderita pada saat perusahaan berada pada tahap operasi percobaan.

D. Analisis Penyimpangan Biaya Produksi

1. Biaya Umum

Untuk lebih jelas mengenai biaya umum pada PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau berikut tabel anggaran biaya dan realisasi biaya umum.

Tabel IV. 2
Anggaran dan Realisasi Biaya Umum
PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau
Tahun 2008

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan
Gaji, tunjangan dan biaya sosial kary pimpinan	Rp 452.622.000	Rp 297.731.764	Rp 154.890.236
Gaji, tunjangan dan biaya sosial kary pelaksana	Rp 817.434.000	Rp 986.049.006	(Rp 168.615.006)
Honorarium	-	-	
Biaya pendidikan jabatan	-	-	
Biaya lingkungan	Rp 269.173.000	Rp 77.262.869	Rp 191.910.131
Biaya pengangkutan, perjalanan dan penginapan	Rp 621.770.000	Rp 596.504.731	Rp 25.265.269
Biaya percobaan	-	-	-

Pemeliharaan bangunan rumah	Rp 104.328.000	Rp 89.015.809	Rp 15.312.191
Pemeliharaan bangunan perusahaan	Rp 151.064.000	Rp 141.156.388	Rp 9.907.612
Pemeliharaan mesin dan instalasi	-	-	
Pemeliharaan jalan, jembatan dan saluran air	Rp 183.451.000	Rp 147.220.613	Rp 36.230.387
Pemeliharaan alat pertanian dan investaris	Rp 16.900.000	Rp 4.095.000	Rp 12.805.000
Pemakaian inventaris kecil	Rp 5.322.000	Rp 4.815.000	Rp 5.070.000
Iuran dan sumbangan	Rp 2.345.000	Rp 2.345.000	Rp -
Pajak-pajak dan sewa tanah	Rp 79.317.000	Rp 77.854.187	Rp 1.462.813
Asuransi	Rp 192.079.000	Rp 183.486.599	Rp 8.592.401
Biaya keamanan	Rp 842.710.000	Rp 675.790.548	Rp 166.919.452
Biaya penerangan	Rp 549.680.000	Rp 201.607.061	Rp 348.072.939
Biaya air	Rp 19.379.000	Rp 30.149.232	(Rp 10.770.232)
Biaya lain-lain	Rp 129.360.000	Rp 83.872.306	Rp 45.487.694
Biaya SBU	Rp 177.111.000	Rp 209.265.769	(Rp -32.154.769)
Jumlah	Rp 4.614.045.000	Rp 3.808.221.882	Rp 805.823.118

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan telah terjadi penyimpangan yang menguntungkan atas biaya umum sebesar Rp. 805.823.118,- dari anggaran yang ditetapkan sebesar Rp. 4.614.045.000,- dengan realisasi Rp. 3.808.212.882,-. Ada beberapa biaya yang realisasinya dibawah anggaran yang ditetapkan yaitu :

- Gaji, tunjangan dan biaya sosial karyawan pimpinan dibawah anggaran yang ditetapkan.
- Biaya lingkungan dibawah anggaran yang ditetapkan.
- Biaya pengangkutan, perjalanan dan penginapan dibawah anggaran yang ditetapkan.
- Pemeliharaan bangunan rumah dibawah anggaran yang ditetapkan.
- Pemeliharaan bangunan perusahaan dibawah anggaran yang ditetapkan.

- f. Pemeliharaan jalan, jembatan dan saluran air dibawah anggaran yang ditetapkan.
- g. Pemeliharaan alat pertanian dan inventaris dibawah anggaran yang ditetapkan.
- h. Pemeliharaan inventaris kecil dibawah anggaran yang ditetapkan.
- i. Pajak dan sewa tanah dibawah anggaran yang ditetapkan.
- j. Asuransi dibawah anggaran yang ditetapkan.
- k. Biaya keamanan dibawah anggaran yang ditetapkan.
- l. Biaya penerangan dibawah anggaran yang ditetapkan.
- m. Biaya lain-lain dibawah anggaran yang ditetapkan.

Setelah dilakukan penelitian pada biaya umum, selisih yang menguntungkan ini terjadi karena pengawasan terhadap biaya-biaya yang diperketat sehingga realisasi anggaran lebih kecil dari anggaran.

2. Biaya Pengolahan

Untuk memproduksi barang jadi yang siap untuk dipasarkan maka perusahaan mengeluarkan berbagai unsur biaya pengolahan. Untuk tahun 2008 biaya pengolahan pada PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel IV. 3
Anggaran dan Realisasi Biaya Pengolahan
PT. Perkebunan Nusantara Bukit Selasih-Riau
Tahun 2008

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan
Gaji & biaya sosial kary pimpinan	Rp. 422.041.000	Rp. 303.210.616	Rp. 118.830.384
Gaji/Upah & biaya sosial kary pelaksana	Rp. 4.419.729.000	Rp. 5.058.172.778	(Rp. - 638.443.778)
Alat & inventaris kecil	Rp. 83.160.000	Rp. 54.620.913	Rp. 28.539.087
Bahan kimia dan bahan pelengkap	Rp. 52.798.000	Rp. 9.146.941	Rp. 43.651.059
Biaya analisis	Rp. 696.639.000	Rp. 406.864.600	Rp. 289.774.400
Bahan bakar & pelumnas	Rp. 4.251.466.000	Rp. 1.477.822.746	Rp. 2.773.643.254

Biaya penerangan air	Rp. 4.166.553.000	Rp. 5.055.166.551	(Rp. 888.613.551)
Biaya langsir angkut lumpur	Rp. 561.643.000	Rp. 289.700.243	Rp. 271.942.757
Biaya pamel. Bangunan pabrik	Rp. -	Rp. -	Rp. -
Biaya pamel. Mesin & Instalasi pabrik	Rp. 1.474.553.000	Rp. 800.824.316	Rp. 673.728.684
Biaya pamel. Perabot & perl. Pabrik	Rp. -		
Biaya pamel. Halaman pabrik	Rp. -	Rp. -	Rp. -
Biaya pengepakan	Rp. 573.791.000	Rp. 362.508.175	Rp. 211.282.825
Premi asuransi pabrik	Rp. 85.272.000	Rp. 18.499.008	Rp. 66.772.992
Jlh Biaya Pengolahan Oleh Kebun Sendiri	Rp. 16.787.645.000	Rp. 13.836.536.887	Rp. 2.951.108.113

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa penyimpangan yang terjadi adalah penyimpangan biaya yang menguntungkan sebesar Rp 2.951.108.113,- dari anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 16.787.645.000,- dengan realisasi Rp 13.836.536.887,-.

Hal ini terjadi karena gaji dan biaya sosiasl karyawan pimpinan, alat dan inventaris kecil, bahan kimia dan bahan pelengkap, biaya analisis, bahan bakar dan pelumnas, biaya langsir angkut lumpur, biaya pamel mesin dan instalasi pabrik, biaya pengepakan, premi asuransi pabrik dibawah anggaran yang ditetapkan.

Biaya pengolahan oleh kebun sendiri merupakan biaya konversi, yaitu upah buruh, overhead pabrik dan biaya bahan baku langsung :

Tabel IV. 4
Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Karet
PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau
Tahun 2008

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan
Upah buruh dan staf	Rp. 4.841.770.000	Rp. 5.361.383.394	(Rp. 519.613.394)
Overhead pabrik	Rp. 11.945.875.000	Rp. 8.475.153.493	Rp. 3.470.721.507
Total Biaya Produksi	Rp. 16.787.645.000	Rp. 13.836.536.887	Rp. 2.951.108.113

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau

3. Biaya Penyusutan

Biaya penyusutan yang ditetapkan manajemen perusahaan meliputi penyusutan aktiva produktif dan aktiva non produktif yang dimiliki perusahaan. Untuk mengetahui penyimpangan biaya dari masing-masing unsur biaya dapat diperhatikan dari tabel berikut :

Tabel IV. 5
Anggaran dan Realisasi Biaya Penyusutan
PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau
Tahun 2008

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan
Tanaman menghasilkan	Rp -	Rp -	Rp -
Bangunan rumah tinggal	Rp 110.663.000	Rp 110.661.876	Rp 1.124
Bangunan perusahaan	Rp 272.448.000	Rp 221.675.616	Rp 50.772.384
Mesin dan perlengkapan	Rp 957.752.000	Rp 904.724.371	Rp 53.027.629
Jalan, jembatan dan saluran air	Rp -	Rp -	Rp -
Alat-alat pengangkutan	Rp 128.173.000	Rp 56.643.432	Rp 71.529.568
Alat pertanian dan inventaris kecil	Rp 155.844.000	Rp 8.158.481	Rp 147.685.519
Aktiva tetap lain-lain	Rp -	Rp -	Rp -
Jumlah	Rp 1.624.880.000	Rp 1.301.863.776	Rp 323.016.224

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa hampir semua unsur biaya penyusutan mengalami selisih yang menguntungkan yaitu sebesar Rp 323.016.224,- dimana anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 1.624.880.000,- sedangkan realisasinya Rp 1.301.863.776,-. Terjadinya penyimpangan ini disebabkan karena realisasi yang terjadi lebih rendah dari anggaran yang telah ditetapkan perusahaan.

Sesuai teori, biaya produksi dikelompokkan atas tiga bagian yaitu : Biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Dari

hasil penelitian yang telah penulis lakukan perusahaan tidak mengelompokkan biaya produksinya (pengolahan) menjadi tiga kelompokkan tersebut diatas. Tetapi untuk biaya bahan baku langsung tidak dihitung perusahaan karena perusahaan tidak membeli bahan baku sedangkan untuk biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik dapat kita lihat pada tabel-tabel berikutnya.

Untuk Biaya Tenaga Kerja Langsung dapat dilihat pada tabel IV. 6 dibawah ini :

Tabel IV. 6
Biaya Tenaga Kerja Langsung
PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau
Tahun 2008

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan
Gaji/upah & bisos kary pelaksana	Rp 4.419.729.000	Rp 5.058.172.778	(Rp 638.443.778)
Gaji/upah & bisos kary pimpinan	Rp 422.041.000	Rp 303.210.616	Rp 118.830.384
Jumlah	Rp 4.841.770.000	Rp 5.361.383.394	(Rp 519.613.394)

Sumber : Data Olahan dari Laporan Keuangan Perusahaan

Dari tabel IV. 6 dapat diketahui terjadi penyimpangan yang merugikan Rp 519.613.394,- dari anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 4.841.770.000,- sedangkan realisasinya Rp 5.361.383.394,-. Terjadinya penyimpangan ini disebabkan karena realisasi lebih tinggi dari anggaran yang ditetapkan.

Adapun perhitungan penyimpangan Labour Cost Variance adalah sebagai berikut :

- Realisasi Biaya Upah Rp. 5.361.383.394,-
- Anggaran Biaya Upah Rp. 4.841.770.000,-

Penyimpangan Biaya Tenaga Kerja Rp. 519.613.394,- (UF)

Gaji/upah dan biaya sosial karyawan pelaksanaan

- Jam Aktual = (Hari kerja aktual * Jumlah tenaga kerja aktual)
= (283 * 183)
= 51.789
- Jam Standar = (Hari kerja standar * Jumlah tenaga kerja standar)
= (283 * 183)
= 51.789

Tarif Aktual = Biaya Tenaga Kerja Aktual : Jam Kerja Aktual
= Rp. 5.058.172.778 : 51.789
= Rp. 97.668,86,-

Tarif Standar = Biaya Tenaga Kerja Standar : Jam Kerja Standar
= Rp. 4.419.729.000 : 51.789
= Rp. 85.341,08,-

LTV (Labour Tarif Variance) = (Tarif aktual – Tarif standar) * Jam standar
= (Rp. 97.668,86 – Rp. 85.341,08) * 51.789
= Rp. 638.443.398,- (Unfavorable)

Gaji/upah dan biaya sosial kary pimpinan

- Jam Aktual = (Hari kerja aktual * Jumlah tenaga kerja aktual)
= (283 * 6)
= 1.698

$$\begin{aligned}
 \circ \text{ Jam Standar} &= (\text{Hari kerja standar} * \text{Jumlah tenaga kerja standar}) \\
 &= (283 * 6) \\
 &= 1.698
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Tarif Aktual} &= \text{Biaya Tenaga Kerja Aktual} : \text{Jam Kerja Aktual} \\
 &= \text{Rp. } 303.210.616 : 1.698 \\
 &= \text{Rp. } 178.569,27,-
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Tarif Standar} &= \text{Biaya Tenaga Kerja Standar} : \text{Jam Kerja Standar} \\
 &= \text{Rp. } 422.041.000 : 1.698 \\
 &= \text{Rp. } 248.551,82,-
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{LTV (Labour Tarif Variance)} &= (\text{Tarif aktual} - \text{Tarif standar}) * \text{Jam standar} \\
 &= (\text{Rp. } 178.569,27 - \text{Rp. } 248.551,82) * 1.698 \\
 &= \text{Rp. } 118.830.370,- \text{ (Favorable)}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Selisih total} &= \text{Rp. } 638.443.398 - (\text{Rp. } 118.830.370) \\
 &= \text{Rp. } 519.613.028,- \\
 &= \text{Rp. } 519.613.394,- \text{ dimana Rp. } 316,- \text{ merupakan selisih pembulatan.}
 \end{aligned}$$

Untuk Biaya Overhead Pabrik dapat dilihat pada tabel IV. 7 dibawah ini :

Tabel IV. 7
Biaya Overhead Pabrik
PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau
Tahun 2008

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan
Alat & inventaris kecil	Rp 83.160.000	Rp 54.620.913	Rp 28.539.087
Bahan kimia & bahan pelengkap	Rp 52.798.000	Rp 9.146.941	Rp 43.651.059
Biaya analisis	Rp 696.639.000	Rp 406.864.600	Rp 289.774.400
Bahan bakar dan pelumnas	Rp 4.251.466.000	Rp 1.477.822.746	Rp 2.773.643.254
Biaya penerangan air	Rp 4.166.553.000	Rp 5.055.166.551	(Rp 888.613.551)
Biaya langsir angkut lumpur	Rp 561.643.000	Rp 289.700.243	Rp 271.942.757
Biaya pamel. Bangunan pabrik	Rp -	Rp	Rp -
Biaya pamel. Mesin & instalasi pabrik	Rp 1.474.553.000	Rp 800.824.316	Rp 673.728.684
Biaya pamel. Perabot & perl. Pabrik	Rp -	Rp	Rp -
Biaya pamrl. Halaman pabrik	Rp -	Rp	Rp -
Biaya Pengemasan	Rp 573.791.000	Rp 362.508.175	Rp 211.282.825
Premi Asuransi pabrik	Rp 85.272.000	Rp 18.499.008	Rp 66.772.992
	Rp 11.945.875.000	Rp 8.475.153.493	Rp 3.470.721.507

Sumber : Data Olahan dari Laporan Keuangan Perusahaan

Untuk biaya overhead pabrik penulis tidak bisa menghitung analisis penyimpangan karena penulis tidak menemukan berapa banyak atau jumlah unit yang dibeli. Penulis hanya menghitung overhead cost variance :

BOP sesungguhnya Rp. 8.475.153.493,-

BOP Standar Rp. 11.945.875.000,-

Penyimpangan BOP Rp. 3.470.721.507,-

Dari tabel IV.7 diketahui terjadinya penyimpangan yang menguntungkan sebesar Rp 3.470.721.507,- dari anggaran Rp 11.945.875.000,- dengan realisasi Rp 8.475.153.493,-. Selisih yang menguntungkan ini terjadi karena penetapan anggaran yang terlalu tinggi, terutama pada bahan bakar dan pelumnas sebesar Rp 11.945.875.000 sementara realisasinya Rp 8.475.153.493.

E. Analisa Anggaran Terhadap Penilaian Prestasi

Anggaran pada akhirnya merupakan suatu alat yang menjadi alat yang menjadi tolak ukur keberhasilan manajer dalam menjalankan kegiatan operasi perusahaan. Anggaran juga bertujuan untuk memotivasi manajer beserta karyawan guna mencapai suatu kerja yang baik.

Pada perusahaan ini, penilaian prestasi hanya terhadap manajer saja sedangkan untuk anggota tim dari manajer tersebut tidak ada penilaian prestasinya. Diketahui bahwa manajer tidak bekerja sendiri dan dibantu oleh staf-stafnya. Jadi jelas terjadi ketidakadilan. Dari sini dapat diketahui bahwa PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau belum memanfaatkan fungsi anggaran untuk penilaian prestasi karyawan secara maksimal.

Untuk itu, agar anggaran sebagai alat pengawasan benar-benar berfungsi sebagai tolak ukur atau media dalam penilaian prestasi kerja, sebaiknya perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan yang ikut kerja dengan manajer berupa pemberian-pemberian penghargaan atau bonus (insentif), kenaikan gaji, kenaikan pangkat, hadiah, dipromosikan kepada manajer atau karyawan yang berprestasi. Bukan manajer saja yang dapat penghargaan tetapi karyawan atau anggota tim dari manajer juga dapat penghargaan karena manajer tidak bekerja sendiri melainkan dibantu oleh anggota-anggotanya. Perusahaan dapat memberikan bonus berupa uang, kenaikan gaji atau memberikan fasilitas yang lebih baik terhadap karyawannya. Dengan demikian, karyawan atau anggota tim dari manajer akan semakin bersemangat dalam bekerja karena mereka merasa diperhatikan perusahaan.

F. Peranan Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan

Anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya produksi pada setiap organisasi perusahaan, terutama perusahaan yang bergerak dalam bidang industri sangatlah penting karena melalui anggaran tersebut, perusahaan akan dapat merencanakan biaya produksi selama periode anggaran secara teratur dan terarah sekaligus dapat mengevaluasinya. Apabila terjadi pemborosan maka dengan segera dapat mengantisipasinya. Sehingga dengan demikian produk yang dihasilkan akan memiliki nilai jual yang dapat bersaing dengan produk sejenis dan dapat merebut pangsa pasar yang ada, dikarenakan efisiensi dari biaya produksi.

Memperhatikan proses penyusunan anggaran yang dilakukan oleh perusahaan sebagai pedoman kegiatan pada masa yang mendatang maka dapat diketahui bahwa anggaran pada PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau masih belum sempurna sebagai alat perencanaan. Ketidaktepatan dalam menyusun anggaran ini dikarenakan perusahaan masih belum mampu membuat taksiran atau ramalan untuk masa yang akan datang. Hal lain yang mempengaruhi ketidaktepatan anggaran perusahaan ini adalah kurangnya partisipasi anggaran, yakni tidak melibatkan semua bagian yang berkepentingan untuk menyusun anggaran. Akibatnya terjadi penyimpangan yang cukup besar antara anggaran dengan realisasi.

Sebaiknya dalam menetapkan anggaran, perusahaan harus melibatkan semua manajer atau bagian yang ada dalam perusahaan untuk berpartisipasi dalam menyusun anggaran. Partisipasi tersebut berguna dalam memutuskan bersama mengenai rangkaian kegiatan di masa yang akan datang yang akan dilakukan dan

ditempuh oleh manajer dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sebab setiap divisi dalam perusahaan memiliki tanggung jawab yang sama terhadap target dan sasaran perusahaan untuk pencapaian tujuan.

Pengawasan dilakukan dengan membandingkan realisasi masing-masing biaya dengan anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Realisasi biaya diperoleh dari laporan yang dibuat oleh setiap kepala bagian yang mana laporan ini memuat berapa besarnya anggaran, realisasi serta penyimpangan yang terjadi sebagai akibat selisih antara anggaran dan realisasinya.

Laporan yang dibuat PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau hanya menyajikan anggaran, realisasi dan penyimpangan. Sedangkan penjelasan atau keterangan tambahan mengenai penyebab terjadinya penyimpangan tidak dijelaskan. Ini menunjukkan evaluasi terhadap penyimpangan antara anggaran dan realisasinya dilakukan dengan mengungkapkan selisih yang terjadi tanpa dilakukan analisa terhadap faktor pendukung terjadinya penyimpangan.

Hanya sekedar mengetahui jumlah penyimpangan anggaran tidak banyak berguna sebagai alat pengawasan, jika manajemen tidak melakukan tindak lanjut atau memeriksa sebab-sebab perbedaan, melacak dan mengkaji dimana telah terjadinya penyimpangan yang bersifat merugikan maupun menguntungkan serta melakukan tindakan koreksi atau penyesuaian tertentu.

Menurut penulis, sebaiknya perusahaan melakukan analisa terhadap penyimpangan yang terjadi. Dengan demikian akan diketahui siapa dan pihak mana yang harus bertanggung jawab terhadap penyimpangan yang terjadi. Sehingga dimasa

yang akan datang perusahaan dapat menetapkan tindakan perbaikan yang ambil atau koreksi apa yang diambil untuk mengatasi penyimpangan tersebut.

BAB V

PENUTUP

Setelah penulis mengemukakan analisa dan pembahasan terhadap anggaran biaya produksi sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau, maka pada bab terakhir ini penulis coba memuat beberapa kesimpulan yang diambil dari hasil analisa dan pembahasan. Kemudian berdasarkan kesimpulan tersebut, dikemukakan pula beberapa saran-saran yang berkemungkinan dapat dijadikan sebagai bahan masukan yang bermanfaat bagi perusahaan.

A. Kesimpulan

1. PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau adalah suatu perusahaan yang bergerak dalam bidang industri karet yang menghasilkan beberapa jenis produk karet dengan tujuan untuk dipasarkan kedalam maupun luar negeri.
2. Dalam penyusunan anggaran, perusahaan belum melibatkan seluruh bagian operasional yang ada dalam perusahaan namun hanya melibatkan Direktur Utama, Direktur Keuangan, Bagian Pembiayaan dan Bagian Akuntansi.
3. Perusahaan belum menerapkan *reward system* secara menyeluruh dalam penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi hanya terhadap manajer saja sedangkan anggota tim dari manajer tidak ada penilaian terhadap prestasinya..
4. Anggaran biaya produksi PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau belum dikatakan memadai sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya produksi

yang baik karena perusahaan tidak mengambil suatu tindak lanjut terhadap penyimpangan yang terjadi, baik penyimpangan yang menguntungkan atau yang merugikan.

B. Saran

Berdasarkan analisa yang telah dilakukan maka dapat dilihat bahwa anggaran yang disusun oleh PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau terdapat kekurangan. Oleh karena itu, penulis akan mencoba memberikan beberapa saran agar anggaran yang disusun dapat lebih berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengawasan.

1. Dalam penyusunan anggaran perusahaan, sebaiknya perusahaan menggunakan *bottom up*, artinya didalam penyusunannya harus diikutsertakan ide, saran dan usulan dari bagian terendah sampai bagian tertinggi. Hal ini bertujuan untuk memotivasi kepala bagian agar mereka mampu melaksanakan anggaran tersebut dengan benar.
2. Akan lebih baik jika PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau menerapkan *reward system* secara menyeluruh dalam penilaian prestasi kerja, sehingga dapat dijadikan alat motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih bersemangat dan bersungguh-sungguh. *Reward system* dapat diberikan berupa insentif, bonus, kenaikan gaji maupun promosi jabatan bagi karyawan yang berprestasi lebih.
3. PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau seharusnya mengambil suatu tindak lanjut terhadap penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan anggaran.

Kemudian diikuti dengan laporan pertanggungjawaban untuk menjamin pengawasan biaya-biaya yang lebih baik bagi penyusunan anggaran untuk masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri, 1999. *Anggaran Perusahaan*. Edisi Revisi, Buku Tiga, Cetakan Kesembilan, Penerbit BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Ahmad, Kamarudin, 2000. *Akuntansi Manajemen (Dasar-dasar Biaya dan Pengambilan Keputusan)*. Edisi Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan, 2005. *Management Control System*. Jilid II, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Cristina, Ellen, M. Fuad, Sugiarto, Edy Sukarno, 2001. *Anggaran Perusahaan*. Edisi Pertama, PT. Gramedia, Jakarta.
- Dunia, Firdaus, 1999. *Ikhtisar Ringkas Akuntansi Biaya Untuk Manajemen*. Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta.
- Garrison, Ray H, 1999. *Akuntansi Manajemen (Managerial Accounting)*. Terjemahan Bambang Purnomosidhi, Erwan Dukat, Edisi Ketiga, Cetakan Kedelapan, AK Group, Yogyakarta.
- Halim, Abdul dan Bambang Soepomo, 1999. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Pertama, Cetakan Kedelapan, Penerbit BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Hansen, Don R. And Maryane M. Mowen, 1999. *Akuntansi Manajeme*. Jilid Kedua Edisi Keempat, Terjemahan Ancella A. Hermawan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Harahap, Sofyan Syafri, 2001. *Budgetting Peranggaran Perencanaan Lengkap*. Cetakan Kedua, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Hongren, Charles T, George Foster Srikant M. Datar, 2001. *Akuntansi Biaya Dengan Pendekatan Manajerial*, Edisi Kedelapan, Terjemahan Endah Susilaningtyas, Salemba Empat, Jakarta.
- Kast E. Fremont, Rosenzweig E. James, 2002. *Organisasi dan Manajemen*, Edisi keempat, Cetakan Kelima, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.
- Malcolm, Secret, 1999. *Succusful Budgetting In A Week*. Terjemahan Anton Adiwoto, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Kesaint Blanc Indah Corp, Jakarta.

- Mc. Watters, Cheryl S. Dale, C. Morse and Jerold J. Zimmerman, 2001. *Management Accounting : Analysis and Interpretation*, Mc.Grawhill, New York.
- Matz, Adolph dan Milton F. Ussry, 1999. *Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian*. Jilid Kesatu, Edisi Kesepuluh, Cetakan Kelima, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- M. Munadar, 2001. *Budgetting : Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja*. Edisi Pertama, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Mulyadi, 2001. *Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi Ketiga, Cetakan Ketiga, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Niswonger, Rollin C. Phillip E. Fess dan Carl S. Wartren, 2000. *Prinsip-prinsip Akuntansi*. Edisi Kesembilan Belas, Jilid Dua, Cetakan Pertama, Terjemahan Alfonsus Sirait dan Helda Gunawan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Rahayu, Sri S, 2009. *Analisis Peranan Anggaran Produksi Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan Pada PT. Ganda Buanindo Pekanbaru*. Skripsi S1 Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, UIN.
- Saudi, Arif, 1999. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Pertama, Cetakan Keempat, BPFE – UGM, Yogyakarta.
- Simamora, Henry, 1999. *Akuntansi Manajemen*, Cetakan Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Soemarso, Sr, 2000. *Akuntansi Suatu Pengantar*. Jilid I, Edisi Revisi, PT. Rineka Cipta, Jakarta.
- Sumarmi, Fatri R, 2009. *Peranan Anggaran Produksi Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan Pada PT. Pekerbunan Nusantara V Air Molek-Riau*. Skripsi S1 Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, UIN.
- Supriyono, R. A, 1999. *Akuntansi Manajemen I*, Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan proses Perencanaan. Edisi I, Cetakan Kelima, BPFE, Yogyakarta.
- Welsch, Glen A, 1999. *Penyusunan Anggaran Perusahaan (Budgetting), Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Terjemahan R.A. Fadly dan Tief Raf, Edisi Keempat, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

- I. Daftar Pertanyaan
- II. Neraca PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau
- III. Biaya Produksi PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau
- IV. Biaya Pengolahan PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau
- V. Persediaan Bahan Baku dan Pelengkap PT. Perkebunan Nusantara Bukit Selasih-Riau
- VI. Rekap Aktiva Tetap PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau
- VII. Biaya Umum dan Biaya Penyusutan PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
I.1 Penyimpangan Biaya Produksi PT. PN V	4
IV.1 Contoh RKAP Biaya Produksi PT. PN V	74
IV.2 Anggaran dan Realisasi Biaya Umum PT. PN V	84
IV.3 Anggaran dan Realisasi Biaya Pengolahan PT. PN V	86
IV.4 Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Karet PT. PN V	87
IV.5 Anggaran dan Realisasi Biaya Penyusutan PT. PN V	88
IV.6 Biaya Tenaga Kerja Langsung PT. PN V	89
IV.7 Biaya Overhead Pabrik PT. PN V	92

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
III. 1 Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara.....	54
III. 2 Proses Pengelolaan Karet.....	70

DAFTAR PERTANYAAN

1. Sejarah Singkat Perusahaan
 - a. Kapan berdiri PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau?
 - b. Dimana PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau pertama kali didirikan?
 - c. Surat izin apakah yang dimiliki dalam pendirian perusahaan?
2. Struktur Organisasi Perusahaan
 - a. Bagaimana struktur organisasi dalam perusahaan ini?
 - b. Apa tugas wewenang dari setiap bagian dalam organisasi?
3. Aktivitas Perusahaan
 - a. Produk apakah yang dihasilkan oleh perusahaan?
 - b. Apa saja kegiatan usaha perusahaan ini selain dibidang pengolahan karet?
 - c. Apa visi dan misi perusahaan?
4. Penyusunan Anggaran Biaya Produksi
 - a. Siapa saja yang terlibat dalam menyusun anggaran?
 - b. Bagaimana tahap penyusunan anggaran?
 - c. Kapan penyusunan anggaran dilakukan dan untuk jangka waktu berapa lama anggaran itu?
 - d. Apakah ada tindak lanjut terhadap hasil laporan jika terdapat penyimpangan-penyimpangan yang bersifat materil?
 - e. Berapa kali dalam setahun laporan anggaran dilakukan?
 - f. Anggaran yang dibuat oleh perusahaan, bersifat apa?
5. Apakah perusahaan sudah menerapkan reward control secara menyeluruh?
6. Apakah anggaran biaya produksi yang telah dibuat selama ini telah berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengawasan?

Wawancara pada tanggal 25 Januari 2010

Di dalam laporan biaya produksi, ada beberapa penyimpangan. Apa sebab terjadinya penyimpangan?

Jawab : Anggaran hanyalah merupakan ramalan yang dibuat berdasarkan pengalaman-pengalaman dari masa lalu untuk dijadikan pelajaran dimasa yang akan datang. Oleh karena itu, secara prakteknya realisasi seringkali tidak sama dengan yang dianggarkan. Dari realisasi itulah nantinya akan diambil kebijakan dan keputusan untuk perbaikan dimasa yang akan datang.

Kebijakannya seperti menjadikan hasil investigasi untuk menilai prestasi bagian dan memperbaiki serta menyempurnakan anggaran tahunan berikutnya.

Penyebab terjadinya penyimpangan ini adalah :

1. Kekurangan dan kerusakan alat-alat produksi.
2. Terjadinya pemborosan yang dilakukan oleh pelaksana pekerja.
3. Ketidakmampuan membuat ramalan dimasa yang akan datang.